

Medbestemmelse, medvirkning og Lean Production

Studier av to industricase i Hydro Aluminium

Thea Holum Udnes



Masteroppgave i organisasjon, ledelse og arbeid
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

November 2014

Medbestemmelse, medvirkning og Lean Production

“If we do not see the big picture we do not understand what real efficiency is”.

© Thea Holum Udnes

2014

Medbestemmelse, medvirkning og Lean Production

Thea Holum Udnes

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Oslo Kopisten, Oslo

Sammendrag

Det norske arbeidslivet har tradisjonelt vært preget av en kombinasjon av representativ medbestemmelse gjennom fagforeninger og tillitsvalgte og direkte medvirkning gjennom de ansattes mulighet til deltakelse i bedriften. Det siste tiåret har det i Norge blitt fattet interesse for lean produksjon, som av flere blir oppfattet som beste praksis. I følge forskere vil denne modellen kunne begrense de ansattes mulighet til medvirkning og den blir av flere sammenlignet med Taylors Scientific Management.

Denne oppgaven er en studie av innføringen av Lean i Hydro som har fått navnet Aluminium Metal Production System (AMPS). Med utgangspunkt i Hydro sine to smelteverk på Sunndal og Høyanger, er oppgavens hensikt å forklare og analysere hva som skjer med de nye rollene i den nye ledelsesmodellen og om AMPS bidrar til at det eksisterer et spenningsfelt mellom disse rollene. Formålet er videre å diskutere innføringen i en demokratisk kontekst for deretter å belyse om AMPS utgjør en trussel mot den norske samarbeidstradisjonen, eller er det mulig å oppnå et ”demokratisk lean”.

Analysen viser at det i liten grad eksisterer et spenningsforhold mellom de nye rollene som ble innført ved AMPS. Dette forklares ved hjelp av maktteori som viser at de ansatte hadde institusjonell makt ved innføringen, og deres mulighet til å sette dagsorden og påvirke sin egen arbeidshverdag er en av hovedårsakene til at spenningen mellom rollene er liten. I den grad det eksisterer et spenningsfelt mellom rollene blir dette forklart ved hjelp av beslutningsmakt som er forbeholdt områdeleder. Handlingsansvarligrollen er gjenstand for et stort fortolkningsrom, noe som bidrar til at spenninger oppstår mellom handlingsansvarlig og de andre rollene områdeleder, fagleder og operatør. Mine analyser viser at de handlingsansvarlige også burde gis mulighet til å ta beslutninger for å opparbeide seg legitimitet, slik at spennet mellom rollene reduseres.

I oppgaven argumenteres det for at en kombinasjon av AMPS og den norske samarbeidstradisjonen er mulig. I Hydro har innføringen av AMPS bidratt til å øke de ansattes mulighet for medvirkning og medbestemmelse på mange områder. AMPS utgjør ingen trussel mot demokratiet under forutsetning at tradisjonene for medbestemmelse og medvirkning blir ivarettatt. De ansatte må inkluderes tidlig i prosessen og det må bygges en kultur der alle opplever eierskap til forbedringsprosessene og endringene. Om dette lar seg gjøre vil en

kombinasjon kunne medføre en ny måte å reflektere rundt demokratiet på, samtidig som AMPS gir mulighet for en effektiv drift og kontinuerlig forbedring.

Forord

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært utfordrende, men samtidig har det vært en opplevelse og erfaring jeg aldri ville vært foruten. Det å nå levere en masteroppgave og avslutte mine studier ved Universitetet i Oslo kan kun beskrives med ett ord, *tilfredsstillende*. Det har vært en spennende reise som nå tar slutt.

Det er mange som fortjener en stor takk for at prosjekt masteroppgave har vært mulig å gjennomføre. Men en liten gutt på 1 år som i stor grad setter dagsorden og er blitt den nye sjefen i huset er jeg evig takknemlig for alle som har hjulpet og støttet meg underveis i denne prosessen.

Tusen takk til min kloke og alltid tilstedeværende veileder Eivind Falkum som ga meg innblikk i Hydro og loset meg gjennom prosjektet med gode innspill, konstruktive tilbakemeldinger og oppklaring av begreper og roller fra begynnelse til slutt. Takk til Lean Operations som lot meg benytte deres intervjumateriale i oppgaven.

En av de som fortjener all takk i verden er min sparringspartner gjennom 5 år, Johnny. Du har lest, rettet og kommet med fantastiske innspill, dag som natt. Du skal vite at jeg setter stor pris på at du alltid stiller opp og dine tilbakemeldinger har helt klart bidratt til å løfte oppgaven.

Mamma, du skal ha mye av æren for at jeg i dag kan levere denne oppgaven. Takk for at du alltid støtter og hjelper meg, motiverer meg og gir meg en skulder å gråte på. Takk til min kjære søster og mine venninner for at dere har støttet meg underveis og for at dere alltid er der for meg.

Sist men ikke minst, min fantastiske kjæreste Eivind Svalestad, for at du har vært tålmodig og holdt ut med meg. Takk for all støtte og for alltid å ha tro på meg.

Oslo, 3. November 2014

Thea Holum Udnes

Innholdsfortegnelse

1	INTRODUKSJON	
1.1	INNLEDNING	1
1.2	CASE: LEAN I HYDRO.....	2
1.3	DE TO UNDERSØKTE SMELTEVERKENE	3
1.4	PROBLEMSTILLING	4
1.5	TEORETISK RAMMEVERK	4
1.6	AVGRENSNINGER	5
1.7	OPPGAVERNS VIDERE STRUKTUR	5
2	TEORETISK RAMMEVERK.....	7
2.1	MAKT	7
2.1.1	Den første dimensjonen.....	7
2.1.2	Den andre dimensjonen.....	8
2.1.3	Den tredje dimensjonen	9
2.1.4	Makt i styring og organisering av virksomheter.....	9
2.1.5	Oppsummering og forventninger	11
2.2	DEMOKRATIPERSPEKTIVET	12
2.2.1	Demokrati i det norske arbeidslivet.....	12
2.2.2	Medbestemmelse som operasjonalisering av demokrati.....	14
2.2.3	Medvirkning som operasjonalisering av demokrati.....	14
2.2.4	Oppsummering og forventninger	16
2.3	OPPSUMMERING TEORETISK RAMMEVERK	17
3	DATA OG METODE	19
3.1	UTVALG OG GJENNOMFØRING	19
3.1.1	Intervju med nøkkelinformanter.....	19
3.1.2	Skriftlige kilder	20
3.2	VALIDITET OG RELIABILITET	21
3.3	BEGRENSNINGER VED METODEN	21
4	CASE – AMPS SOM MODELL	23
4.1	HYDRO	23
4.2	LEAN.....	23
4.3	VELKOMMEN TIL VESTEN – VI KALLER DET LEAN	24
4.4	OVERSETTELSEN OG PRAKTISERING AV LEAN I HYDRO	25
4.5	APMS EN STANDARD FOR PRODUKSJON OG FORBEDRING I VERDENSKLASSE	25
4.6	OPPSUMMERING	27
5	AMPS I PRAKSIS	28
5.1	INNFØRINGEN AV AMPS	28
5.2	ORGANISERINGEN AV ARBEIDET	30

5.3	GJENNOMFØRINGEN AV PROSESSENE.....	33
6	MAKTMODELLEN OG SPENNET MELLOM ROLLENE	36
6.1	INSTITUSJONELL MAKT.....	36
6.1.1	Det nye sannhetsregime	37
6.1.2	Bevissthetskontrollerende makt	38
6.2	AGENDAMAKT	39
6.2.1	Medbestemmelse, medvirkning og ansvar for gjennomføring.....	40
6.2.2	Direkte deltakelse gjennom forbedringsgrupper	44
6.2.3	Ny organisering	45
6.2.4	Manglende kommunikasjon.....	47
6.3	BESLUTNINGSMAKT	48
6.3.1	Tidlig inkludering av fagforeninger og tillitsvalgte	49
6.3.2	Endringer i den etablerte samarbeidstradisjonen	50
6.3.3	Handlingsansvarlig – mellom barken og veden	52
6.3.4	Spenninger mellom de handlingsansvarlige	54
6.4	IVERKSETTINGSMAKT	55
7	AMPS OG DEN NORSKE SAMARBEIDSTRADISJONEN.....	58
8	KONKLUSJON	62
	LITTERATURLISTE.....	65
	VEDLEGG 1	70

1 Introduksjon

1.1 Innledning

Det norske arbeidslivet er i stadig endring og nye bølger av oppskrifter og ideer har skylt inn over oss. Fra begynnelsen av 1980 tallet er det tydelig å se en drastisk økning av ”moderne” organisasjons- og ledelseskonsepter der det snakkes om Total Quality Management (TQM), målstyring, Six Sigma, tidsplanlegging, Just-In-Time, kvalitetsstyring, kvalitetssikring, activity-based costing og Lean (Røvik 2007). En forklaring på fremveksten av disse nye ideene kan være den voksende andelen konsulentselskaper med fokus på utvikling av nye organisasjonsideer, men en forklaring kan også være økt behov og etterspørsel. Organisasjoner må hele tiden arbeide for å forbedre kvaliteten, øke effektiviteten og ikke minst redusere kostnadene i et presset marked. Det å håndtere et arbeidsliv i stadig endring, hvor det er mer sikkert at morgendagen ikke er lik gårsdagen, er viktig for å overleve i et stadig mer krevende arbeidsliv.

Jeg har tatt for meg en av disse nye oppskriftene, nemlig Lean produksjon, som i de siste årene i økende grad har blitt tatt i bruk i det norske arbeidslivet. Dette er en organisasjonsform med mål om å øke kunde verdien og redusere sløsing og feil gjennom kontinuerlig forbedring. Lean anvendes i ulike kontekster og som Grimstad (2013) viser til vil Lean bli forstått ulikt, forklart ulikt, avhengig av konteksten det anvendes i. Lean betyr å jobbe smartere, ikke hardere, og involvere alle medarbeidere i kontinuerlig forbedring av virksomheten (Johnstad, Giæver, Holtskog & Strand 2012). Innføringen av Lean vil i mange virksomheter føre til rolleendringer internt og jeg vil i det videre, med bruk av Hydro som case, drøfte om disse endringene har bidratt til å endre spenningsfeltet mellom de nye rollene og mellom ledelsen og de ansatte.

En utfordring som diskuteres er møtet mellom Lean systemet og skandinavisk arbeidsliv, et arbeidsliv som er preget av samarbeidssystemer med sterke fagforeninger, avtalte rettigheter og en tradisjon for bedriftsdemokrati og autonomi. Sentralt i den norske samarbeidstradisjonen er ideen om de ansattes medvirkning, og det er bred enighet om at arbeidstakerne har rett til å delta i beslutninger som angår bedriften og deres egen arbeidssituasjon. Helt siden Thorsrud & Emery (1964,1970) sine arbeider har medvirkning blitt fremhevet som et virkemiddel for bedring av arbeidsvilkår, økt produktivitet og innføring

av demokrati på arbeidsplassen. Som Pateman (1970) viser til innebærer medvirkning at de ansatte får makt til å påvirke beslutninger som angår virksomheten. Det kan dermed tolkes som at det gir de ansatte mulighet for innflytelse over eget arbeid. Men hva innebærer slik deltakelse? Og hvordan praktiseres deltakelsen fra de ansatte?

I hvilken grad ansattes deltakelse kan kombineres med Lean produksjon har vært gjenstand for flere studier og en felles konklusjon er at Lean produksjon vil føre til redusert deltakelse og gi den ansatte mindre medvirkning (Adler & Cole 1993). Adler & Cole (1993) argumenterer imidlertid for at involvering i den kontinuerlige forbedringen i bedriften kan kompensere for tap av autonomi i arbeidsutførelsen. Spørsmålet jeg vil undersøke nærmere er om Lean utgjør en trussel mot det norske arbeidslivet og bidrar til å redusere de ansattes medvirkning og medbestemmelse? Er den norske modellen ”under press” eller er den så godt integrert at den vil stå imot nye styrings- og organiseringsverktøy?

1.2 Case: Lean i Hydro

Selve kjernen i Lean er å redusere tiden fra kundeordre til betaling ved å fjerne sløsing som ikke skaper verdi for kunden. Formålet med Lean er å fjerne all muda (japansk; betyr waste/sløsing) (Womack & Jones 2003). Som Hines, Holweg & Rich (2004) viser til er konseptet Lean i stadig utvikling og en definisjon vil bare være aktuelt på et tidspunkt og på den måten ikke avgjørende for å forstå Lean. Lean kan sees på som et samlebegrep for ulike verktøy, teknikker og metoder som tas i bruk i utviklingsprosesser både i privat og offentlig sektor.

Hydro er en organisasjon som har jobbet lenge med Lean sett i norsk sammenheng. I 2006 ble det ansatt flere med erfaring fra Hydro Aluminium Structures hvor Lean tankegangen hadde vært sentral i flere år. Med sine erfaringer og inspirasjon fra Elkem og Toyota utviklet Hydro sitt eget Lean prinsipp som fikk navnet Aluminium Metal Production System (AMPS). De har altså utviklet et eget produksjonssystem som anvendes av alle selskapets heleide aluminiumverk. Tanken bak innføringen av AMPS er i følge Hydro (Hydro, 1) at de ansatte blir inkludert, utfordret og får tilbakemeldinger. Fokuset skal hele tiden være innrettet med tanke på kontinuerlig og langsiktig forbedring. For Hydro handler det om å få ansatte til å spille på samme lag og å benytte de samme rutinene slik at hele organisasjonen yter sitt maksimale. Hydro har gjennom sin produksjonsfilosofi blitt anerkjent som det mest verdifulle

aluminiumselskapet i verden. De har lyktes med å holde et Lean fokus over lang tid, bygget et eget system og en Lean identitet.

Innføringen av AMPS førte til endringer i ledelsesstrukturen og en organisering med ny fordeling av ansvar og myndighet i ulike roller. I forbindelse med presentasjonen av caset vil det bli brukt noen forkortelser og begrep som blant annet knytter seg til de ansattes roller og prosesser i bedriften. Jeg vil derfor gi en forklaring på disse:

Områdeleder (OL). Med områdeleder menes en person som har totalansvar for området, ansvar for medarbeiderutvikling og for prioritering av ressurser.

Fagleder (FL). Har ansvar for faglig kvalitet i drift og arbeid.

Handlingsansvarlig (HA). Har ansvaret for handlinger som utføres på skiftet, samtidig utfører de operatørarbeid.

Operatører (OP). Har ansvar for utførelsen av arbeidet og bidra til forbedringer.

Standard operating procedure (SOP). Alle arbeidsprosesser er nøyaktig beskrevet med definerte roller og best praksis, inkludert rekkefølge, tid og forventet resultat.

Standard operating procedure – walk observe communicate (SOP-WOC). Standardiserte arbeidsprosesser blir fulgt opp av måling/observasjon, årsaksanalyse, korrektive tiltak og forbedringer. Måltall blir fulgt opp på skift, døgnet og ukebasis. Dette er altså en observasjon av arbeidsutførelsen.

1.3 De to undersøkte smelteverkene

Høyanger er det minste av de fire aluminiumsverkene i Norge og har i dag 156 ansatte. Dette er et verk med lange tradisjoner og startet opp i 1917 som en av de første produksjonssenheter for primæraluminium eller flytende aluminium i Norge. Hydro Høyanger produserer i dag både primæraluminium og smelteverksprodukter. Produksjonen pr. år er 64.000 tonn primæraluminium og 117.000 tonn støperiprodukter (Hydro, 2).

Hydro Sunndal er det nest største verket med 715 ansatte. Her har Hydro bygget Europas største og mest moderne anlegg for produksjon av primæraluminium. I tillegg til dette driver

Sunddal med omsmelting og stor støperiproduksjon. I dag er produksjonskapasiteten 395.000 tonn elektrolysemetall og støperikapasiteten er på 80.000 tonn anoder (Hydro, 3).

1.4 Problemstilling

Problemstillingen utledes med bakgrunn i innføringen av AMPS i Hydro. Jeg har til hensikt å diskutere hvordan de ”nye” rollene forklares og oppleves av de ansatte og om det finnes et spenningsfelt mellom disse rollene. Jeg vil også se AMPS modellen i sammenheng med medvirkning og medbestemmelse, og den norske modellens fokus på disse aspektene. Jeg har et ønske om at oppgaven skal bidra til økt refleksjon rundt Hydros mange roller innad i verkene og mer generelt innføringen av AMPS i det norske arbeidslivet. Oppgaven tar utgangspunkt i en todelt problemstilling.

1. Hva kjennetegner de ulike rollene i Hydro som AMPS førte med seg og i hvilken grad kan det sies å eksistere et spenningsfelt mellom disse rollene?
2. Reduserer eller øker innføringen av AMPS de ansattes medvirkning og medbestemmelse, og utfordrer innføringen av AMPS den norske samarbeidstradisjonen?

1.5 Teoretisk rammeverk

De to problemstillingene vil analyseres ut fra to teoretiske synsvinkler. Den første er maktteori, der jeg vil ta utgangspunkt i Lukes tre dimensjoner (2005) og Falkums modell (2008) som er en videreføring av denne. Jeg vil bruke disse ulike maktforståelsene som et analytisk redskap for å kunne se nærmere på de ulike rollene og om bruk av maktteori kan forklare om det eksisterer et spenningsfelt mellom rollene.

Den andre teoretiske synsvinkelen vil være en fremstilling av demokratiperspektivet. Det norske arbeidslivet blir beskrevet som svært demokratisk og er kjennetegnet av de sentrale verdiene frihet, likhet og rettferdighet i forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Den norske samarbeidsmodellen er sentral og kan sies å inneholde tre elementer. Det første er representativ deltakelse (medbestemmelse), den andre er individuell deltakelse (medvirkning), mens det siste elementet er korporativisme som vil si trepartssamarbeidet mellom staten, arbeidsgiverforeninger og fagforeninger. Disse tre elementene kan bidra til å balansere makten i arbeidslivet.

Det kommer stadig nye styrings- og organiseringsverktøy og spørsmålet er om disse verktøyene medfører endringer i den etablerte samarbeidstradisjonen i det norske arbeidslivet. Er det sannsynlig at innføringen av AMPS i Hydro har ført til at ansatte har fått redusert medvirkning og medbestemmelse og på den måten kan karakteres som en trussel mot den norske samarbeidstradisjonen?

1.6 Avgrensninger

Hydros reise startet i 1903 og siden den gang har det vært en reise i utvikling gjennom flere typer industri og kontinenter. Hydro beskrives i dag som et globalt, integrert aluminiumselskap (Hydro, 4). En viss avgrensning vil være nødvendig da denne oppgaven tar for seg flere brede temaer og et omfattende og komplekst materiale. I Norge er det flere verk som produserer aluminium og arbeider med AMPS. Av disse verkene valgte jeg å fokusere på et utvalg. En av grunnene til at jeg valgte å skrive om Sunndal og Høyanger og avgrense meg fra Årdal og Karmøy var oppgavens gjennomførbarhet innenfor gitte rammer og ønske om å gå i dybden å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de intervjuede. I tillegg er Sunndal det største og Høyanger det minste verket med tanke på antall ansatte, en forskjellen som også er interessant i forhold til oppgavens problemstilling. Jeg har valgt å bare se på AMPS som en av mange varianter av LEAN, og eventuelt andre utviklingsprosesser i de to verkene er ikke med som en del av grunnlaget i analysen.

Datamaterialet som benyttes i denne oppgaven var allerede samlet inn i prosjektet Lean Operations. Det er i hovedsak intervju av nøkkelinformanter, og oppgaven bygger på 35 personlige intervjuer og 4 gruppeintervjuer gjennomført på smelteverkene Sunndal og Høyanger av Lean Operations. Dette materialet har jeg benyttet for å analysere og tolke de ansattes opplevelse rundt innføringen, bruken og forståelsen av de ulike rollene.

1.7 Oppgavens videre struktur

Kapittel 2 tar for seg de to teoretiske rammeverkene. Den første delen beskriver maktperspektivet sett i forhold til Lukes tre dimensjoner, deretter redegjør jeg for Falkums modell som er en videreføring av denne. I del 2.2 blir demokratiperspektivet beskrevet, samt medbestemmelse og medvirkning som operasjonalisering av demokrati. Til begge disse delene vil det være et avsnitt som oppsummerer og sier noe om forventninger til disse

teoriene. Del 2.3 presenterer en overordnet forståelse av det teoretiske rammeverket der jeg i en trekant knytter de to teoriene sammen med den uavhengige variabelen AMPS. I kapittel 3 redegjør jeg for valg av metode og materiale. Med dette som bakteppe er kapittel 4 en presentasjon av selve caset. Først presenteres Hydro og Lean, dernest beskrives oversettelsen og praktiseringen av AMPS i Hydro. I kapittel 5 beskrives AMPS i praksis, det vil si innføring, organisering av arbeidet og gjennomføringen av prosessene i de to undersøkte verkene. I Kapittel 6 knyttes teori og empiri sammen i en analyse der oppgavens problemstillinger søkes besvart. Kapittel 7 analyserer AMPS i sammenheng med den norske samarbeidstradisjonen. Avslutningsvis konkluderes det i forhold til funn som besvarer de to problemstillingene.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet presenteres det teoretiske rammeverket for oppgaven. Jeg har benyttet to perspektiver som med ulikt utgangspunkt beskriver og forklarer problemstillingene som ble lagt frem i kapittel 1 og empirien i kapittel 4 og 5. Det vil også bli beskrevet forventninger til funn for de ulike perspektivene.

2.1 Makt

Definisjonen av makt og måten makten legitimeres på er i stor grad bestemmende for hvordan den utøves. Ifølge Engelstad (2005:13) er makt i det helt grunnleggende evnen til å få noe til å skje i samfunnet. Hva makt er og ikke er kan det sies å være store og avvikende oppfatninger om, og begrepet endrer seg også utfra hvilken type makt som studeres. Denne oppgaven skal analysere variasjoner i de ansattes makt og dermed belyse om det eksisterer et spenningsfelt mellom de ulike rollene i de to smelteverkene. Maktteori vil også bli sett i sammenheng med de ansattes medbestemmelse og medvirkning. Jeg tar tatt utgangspunkt i et håndfast og konkret maktbegrep av Engelstad (1999:17) der han definerer det ”sterke maktbegrepet”. Han forutsetter at tre forhold må være til stede samtidig. Makten må være kausal, intensjonell og relasjonell. Dette innebærer at reell makt kan observeres som en direkte sammenheng mellom intensjoner og resultater i et system, og i denne definisjonen vil dermed makt utøves gjennom relasjoner mellom aktører. Makt kan også være en aktiv handling og innehas uten at den blir tatt i bruk. Lukes (2005) hevder at makt er på sitt mest effektive når den er minst observerbar og skiller mellom tre dimensjoner av makt.

2.1.1 Den første dimensjonen

Det Lukes refererer til som den *første dimensjonen* blir ofte referert til som ”det pluralistiske” synet på makt (Lukes 2005:16-17). Denne dimensjonen forbindes med Robert Dahls definisjon av makt. I artikkelen ”*The Concept of Power*” fra 1957 beskriver Dahl et overordnet maktbegrep der A har makt over B i den grad A kan få B til å gjøre noe B ellers ikke ville gjort (Lukes 2005). Denne definisjonen viser at makten er relasjonsspesifikk. Det vil si at makt finnes i en relasjon mellom to eller flere mennesker, og den ligger ikke hos aktørene selv (Hatch 2006:310). For at makten skal kunne utøves må det være noe ved en person som får en annen til å gjøre noe, og en vilje må ofte vike for en annen (Lukes 2005:16-

19). Maktutøvelse i denne dimensjonen er i hovedsak konsentrert om beslutningsatferd, der det er en tydelig og observerbar interessekonflikt. Steven Lukes er kritisk til beslutningsteorien og påpeker at Dahl ikke skiller tydelig nok mellom potensiell makt, altså besittelsen av makt og faktisk makt, det vil si utøvelsen av den. Lukes på sin side argumenterer for at man må studere innflytelse og makt også når konflikt ikke er til stede (Lukes 2005:16-19).

2.1.2 Den andre dimensjonen

En av de som kritiserer Robert Dahls definisjon av makt er Brachrach og Baratz (Lukes 2005:61). De var i utgangspunktet ikke uenig i pluralistenes syn på makt, men mener det finnes svakheter ved denne begrensede måten å definere makt på og at Dahls definisjon var for snever. Brachrach og Baratz poeng blir omtalt som maktens andre ansikt eller *maktens andre dimensjon* og fokuserer på ikke-beslutninger. Det vil si makten til å bestemme hvilke temaer og spørsmål som skal holdes utenfor beslutningsprosesser. Her utvides makt til å omfatte ikke bare de observerbare handlingene, men den bygger også på en forståelse av de underliggende intensjonene bak sosiale handlinger. Disse kommer til overflaten når aktører velger agendaer for hva man skal og ikke skal diskutere og sette på dagsorden. Det essensielle her er hvilke agendaer som blir tatt opp, og hvilke som blir latente og utelatt (Clegg m.fl. 2006:210). Ifølge Lukes (2005:26) inneholder det todimensjonale synet på makt betydelige forbedringer sammenlignet med det endimensjonale. Dette begrunner han med at maktrelasjoner i denne dimensjonen også inneholder spørsmål om hvem som har kontroll over den politiske agendaen og måter potensielle problemer blir holdt utenfor den politiske prosessen.

I relasjonen mellom ledere og medarbeidere vil denne utvidelsen av maktbegrepet gjøre at vi må vurdere hvilke aktører som påvirker og får delta i utformingen av hva som skal stå på dagsorden. Dersom ledelsen og medarbeidere med utvidet ansvar er de eneste aktørene som fremmer saker og setter dagsorden, har de utvilsomt makt. Dersom også medarbeiderne selv fremsetter forslag til forbedringer og får innflytelse over dagsorden, har de en viss form for makt. Til tross for forbedringene mener Lukes den kan forbedres ytterligere og dette fører oss over til den tredje dimensjonen.

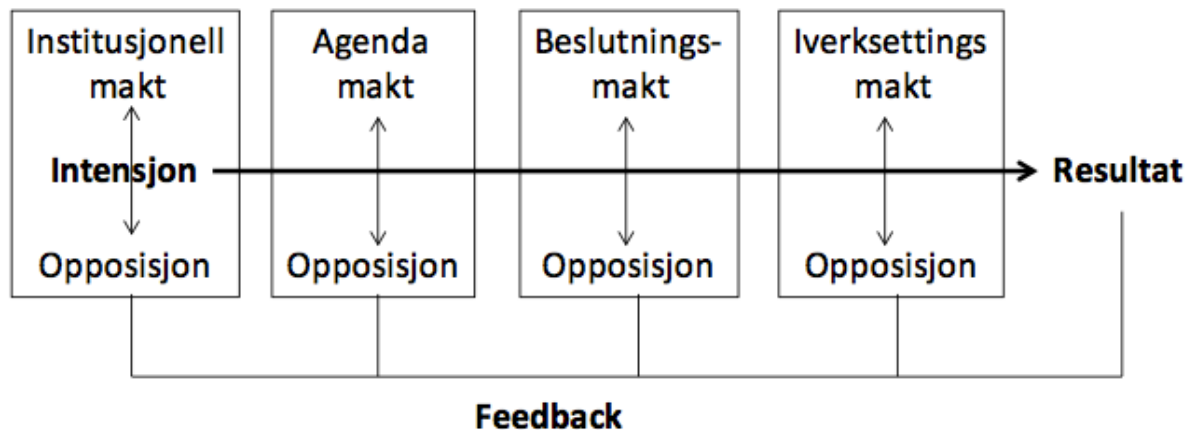
2.1.3 Den tredje dimensjonen

Lukes (2005) lanserer selv den *tredje dimensjonen* som han mener er helt avgjørende for å oppnå en dekkende definisjon, det han kaller ”Thought control” oversatt til bevissthetskontrollerende makt. Det er denne formen for makt Foucault betegner som ”sannhetsregimer” (Clegg 2006). Denne formen for makt vil si mulighet til å forme andres verdier, oppfatninger, meninger og ønsker gjennom å styre deres handlinger og atferd slik at utfallet blir som ønsket. Lukes (2005) viser til at dette kan skje gjennom kontroll av informasjon, manipulasjon, massemedia og gjennom sosialisering. Denne formen for makt kan være både effektiv og lite synlig og aktører kan bruke denne formen for makt aktivt for å endre eller bevare tilstander, atferdsmønstre, strukturer eller utfallet i system (Falkum 2008:62).

2.1.4 Makt i styring og organisering av virksomheter

Modellen på neste side er hentet fra studier i norsk arbeidsliv (Falkum 2008) og vil sammen med de tre dimensjonene bli benyttet til å analysere intervjuene gjennomført av Lean-Operations. Jeg vil bruke modellen til å beskrive maktrelasjoner i endringsprosessen ved innføringen av AMPS og til å analysere maktforholdene mellom de ulike rollene internt i verkene. Maktteori vil benyttes som forklaringsgrunnlag i forhold til om det finnes et spenningsforhold mellom disse rollene. Modellen bygger på en systematisering av Lukes maktdimensjoner. Lukes (2005) mener mennesker aksepterer at andre har makt over oss da vi på den måten kan gi fra oss ansvaret når noe ikke går som det skal. Den som har beslutningsmakt må ta ansvaret når resultatene ikke blir som antatt. Det kan dermed utledes to viktige kjennetegn ved makt. Makt trenger aksept og den knytter intensjoner til resultater.

Figur 1 (Falkum 2008)



Institusjonell makt innebærer at arbeidsgiverne kan bestemme hva som er intensjonen og formålet med virksomheten og hvilke virkemidler som tas i bruk for å oppnå dette (Bygdås & Falkum 2012:20). Denne makten ligger innebygd i arbeidsgivers styringsrett, det vil si retten til å organisere, lede, fordele og kontrollere arbeidet (Engelstad m.fl. 2003). Arbeidsgiver har på den måten mulighet til å prege hele organisasjonens forståelse av virksomheten, det vil si hva det bør fokuseres på og hva som ikke er viktig. Denne formen for makt kaller Foucault sannhetsregimer (Foucault 1982), mens Lukes (2005) på sin side betegner denne formen for makt som "bevisstkontrollerende makt" og er den tredje dimensjonen forklart tidligere. Det sentrale her vil være at de som styrer i stor grad kan påvirke de ansattes atferd. Men på en annen side kan de ansatte opponere mot denne institusjonelle makten ved å fremme andre "sannheter" enn det ledelsen gjør. I en virksomhet med en autoritær ledelse vil det kunne være vanskelig for de ansatte å få muligheten til å fremme sine synspunkter, mens det i en samarbeidsorientert virksomhet kan antas at ledelsen og de ansatte utvikler en felles forståelse av virkeligheten. Men hvordan er dette i praksis, er det slik at de ansatte i Sunndal og Høyanger gis reelle påvirkningsmuligheter eller vil ledelsen i lys av sin styringsrett begrense de ansattes deltakelse?

Agendamakt kan forklares som makt til å fordele makt innad i organisasjonen, hva skal det fokuseres på, hva kommer på dagsorden og hva skal holdes utenfor. De ansatte, tillitsvalgte og fagforeningene kan akseptere, ignorere eller prøve å endre det som er intensjonen, ved å prioritere annerledes og å sette andre utfordringer på dagsorden. I følge Falkum (2008:139) er agendamakt på bedriftsnivå til en viss grad institusjonalisert. I Norge legger lov- og

avtaleverk begrensninger på hva de ansatte har rett til å øve innflytelse på. Spørsmålet blir dermed om de ansatte på ulike nivåer har makt til å sette agenda eller er dette noe ledelsen og utvalgte representanter står for? AMPS medfører større grad av kontroll med hensyn til standardisering og oppfølging på alle nivåer, så spørsmålet er om det er rom for ansatte til å komme med egne forslag?

Beslutningsmakt er den typen makt det er forsket mest på. Når AMPS er kommet på dagsorden gjennom agendamakt må det oversettes og tilpasses organisasjonen (Bygdås & Falkum 2012:21). De ansatte har rett til komme med sine krav og ønsker, men det kan antas at graden av medvirkning i stor grad vil være avhengig av om de som iverksetter har tillitt til de som tar beslutninger, hvem som deltar i beslutningsfasen, om det stemmer overens med virksomhetens verdier og ikke minst om de underordnede gis ansvar og myndighet. De ansattes rett til medbestemmelse og medvirkning kan i noe grad begrense ledelsens beslutningsmakt, da det er en grunnleggende antakelse om at det norske arbeidslivet er demokratisk. Men hvordan er dette i praksis, har de ansatte en reell innflytelse?

Makt til å gjennomføre beslutninger blir kalt *iverksettingsmakt* og er et begrep utarbeidet av Falkum (2008) for å forstå hvorfor beslutninger ikke blir gjennomført. Denne formen for makt kan utøves av de ansatte for å redusere lederens makt. I mange organisasjoner har ledelsen allerede tatt beslutninger om endringer uten å inkludere fagforeninger, tillitsvalgte og andre ansatte. Avgjørelser kan da gjennomføres tross motstand fra underordnede, og ledelsen har da hegemonisk makt. Som Bygdås & Falkum (2012:21) viser til øker da sannsynligheten for motvirkning og opposisjon mot endringene og kan føre til at de ansatte gjør noe annet enn de har blitt instruert til. Denne formen for makt kan på mange måter beskrives som den sterkeste formen for makt, da de ansatte på flere måter kan hindre at ledelsen får gjennomført vedtatte beslutninger, som for eksempel gjennom sabotasje. Om de ansatte inkluderes og får påvirke beslutningene som fattes, vil det antas å kunne føre til en effektiv gjennomføring og iverksetting.

2.1.5 Oppsummering og forventninger

Lukes (2005) vektlegger at de tre dimensjonene ikke utelukker hverandre, men argumenterer for at dimensjonene må brukes som ulike begrepsapparater som kan anvendes for å beskrive og forklare hvordan makt forekommer, observeres og opptrer i ulike former og på ulike nivåer. Falkums modell (2008) bygger på en systematisering av Lukes dimensjoner hvor

målet er å gi en beskrivelse av utvikling og samarbeid mellom bedrifter. Jeg har valgt å ta med denne modellen da den på en oversiktlig måte kan brukes til å analysere maktrelasjonene ved innføringen av AMPS og maktteori kan dermed si noe om spenningsforholdet mellom rollene i Sunndal og Høyanger. En forventning ut fra maktperspektivet er at de ansatte etter innføringen av AMPS har fått større makt enn tidligere, og da spesielt makt til å sette dagsorden. Den endelige beslutningsmakten vil ligge hos ledelsen, men et forventet funn er at om de ansatte inkluderes i denne prosessen, vil det føre til en effektiv iverksetting og derigjennom reduksjon i spenningsforholdet mellom de ulike rollene.

2.2 Demokratiperspektivet

Dette avsnittet tar for seg en forståelse av demokratiperspektivet, samt begrepene medbestemmelse og medvirkning som operasjonalisering av demokrati. De ansattes deltakelse i styringen av egen arbeidsplass og egen arbeidssituasjon har ifølge NOU 2010:1 tradisjonelt hatt en todelt begrunnelse. Den første er at deltakelse er et ledd i demokratiseringen av det norske samfunnet og kan sies å bygge på rettferdighets- og likhetsnormer. Den andre begrunnelsen er at deltakelse bidrar til å øke effektiviteten og produktiviteten til den enkelte virksomhet. Rettferdighets- og likhetsnormer bygger under representativ (indirekte) deltakelse, mens effektivisering og økt produktivitet viser til direkte (individuell) deltakelse.

2.2.1 Demokrati i det norske arbeidslivet

I norske virksomheter har ledelsen makt, men denne makten kan i stor grad være delt med de ansatte. Det er en grunnleggende antakelse at det norske arbeidslivet er ”demokratisk”. Det er kjennetegnet av et tett og tillitsfullt samarbeid mellom ledelse og ansatte og som Levin, Ravn & Øyum (2012:1) viser til er de ansattes deltakelse i beslutninger mer regelen enn unntaket. Lederne trenger aksept fra de ansatte og fagforeninger for å få gjennomført sine intensjoner. Autoritær ledelse vil kunne være problematisk i dette systemet, mens demokratisk ledelse som involverer medvirkning kan antas å føre til at det blir lettere å iverksette ledelsens beslutninger og oppnå samsvar mellom intensjoner og resultater (Bygdås & Falkum 2012).

Den norske arbeidslivsmodellen kjennetegnes av et tett samspill mellom stat, bedrift og arbeidstakere og manifesterer seg blant annet i form av arbeidsgiverorganisasjoner og

fagforeninger, ofte kalt for trepartssamarbeidet. Målet er at denne sammenslutningen skal sørge for forhandlinger og samarbeid på sentralt nivå, men også i lokale forhandlinger på bedriftsnivå (Levin m.fl. 2012:59-60). *Hovedavtalen* mellom LO og N.A.F er grunnlaget for samarbeidet mellom arbeidsgivere og fagbevegelsen og er basert på gjensidig respekt og aksept mellom partene (Levin m.fl. 2012:38-40, Engelstad m.fl.2003:219).

Det norske arbeidslivet blir av mange beskrevet som mer demokratisk enn arbeidslivet i andre land (Engelstad m.fl. 2003). Et demokratisk arbeidsliv er kjennetegnet av verdiene frihet, likhet og rettferdighet i forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Demokrati forutsetter at ansatte har mulighet til å benytte sine demokratiske rettigheter til å organisere seg innenfor bedriften (Engelstad m.fl. 2003). Det å inngå en arbeidskontrakt kan sees på som en bytterelasjon, hvor arbeidstakerne avgir en del av sin rett til å styre over seg selv, men dette betyr på ingen måte at de er maktesløse. Begreper som medbestemmelse, medvirkning, motvirkning, bedriftsdemokrati og empowerment viser til ulike sider av de ansattes makt. De demokratiske verdiene vil i prinsippet kunne bidra til å redusere spenningene internt på arbeidsplassen og øke ansattes medbestemmelse og medvirkning.

Det er i Norge utviklet et system og sterke tradisjoner for medvirkning og medbestemmelse. Dette er avgjørende for å kunne realisere et demokratisk arbeidsliv og derigjennom et demokratisk samfunn. Det er stor konsensus om at de etablerte samarbeidsordningene er viktige og undersøkelser gjennomført av Falkum, Hagen & Trygstad (2009) slår fast at de bedriftsdemokratiske ordningene har stor oppslutning både hos ledere og ansatte og at ordningene sees på som en naturlig forutsetning for det norske arbeidslivets oppbygning.

Det er videre en felles forståelse at det norske arbeidslivet kjennetegnes av ansattes mulighet for å delta i beslutninger som angår deres egen arbeidssituasjon og forhold som angår bedriften (Hagen 1999:62). Men hva en slik deltakelse går ut på er det derimot ikke enighet om og en av grunnene til dette kan være en manglende begrepsavklaring når det gjelder de sentrale begrepene medvirkning og medbestemmelse (Falkum m.fl. 1999, Engelstad m.fl. 2003, NOU 2010:1). Etter mange gjennomganger i litteraturen omkring disse begrepene er det ikke lett å komme frem til en entydig definisjon. Begrepene innhold har variert over tid, samtidig som ulike retninger innenfor arbeidslivsforskningen har definert og brukt begrepene på ulike måter (NOU 2010:1). Selv ikke lov- eller avtaleverk skiller mellom begrepene og de brukes mer eller mindre om hverandre. En vanlig distinksjon er at medbestemmelse er knyttet til representative ordninger der de ansatte er representert i råd og utvalg. Medvirkning på den

andre siden sier noe om i hvor stor grad de ansatte konkret kan øve innflytelse over eget arbeid (Levin m.fl.:2012:90).

2.2.2 Medbestemmelse som operasjonalisering av demokrati

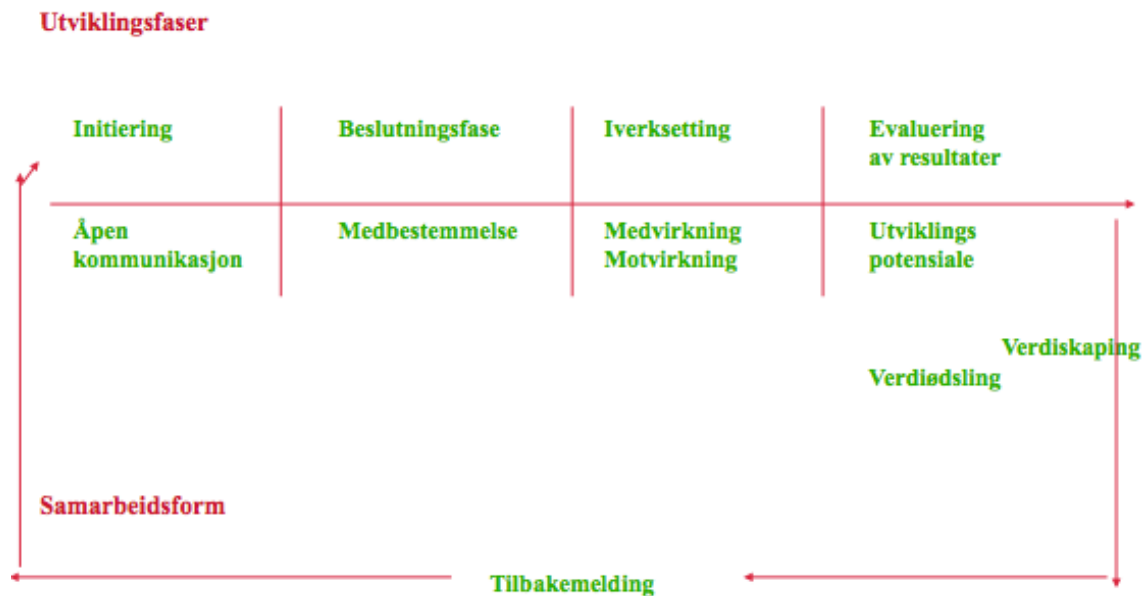
Medbestemmelse blir ofte knyttet til de lov- og avtalefestede forhandlings- og samarbeidsformene og betegnes som representativ (indirekte) deltakelse (Brøgger 2007). Utgangspunktet er her at noen utvalgte får mandat til å delta i beslutningsprosesser på vegne av andre. Arbeidstakernes representanter som tillitsvalgte eller verneombud inngår i interaksjon med ledelsen. Denne formen for deltakelse kan beskrives som en formell type demokrati på arbeidsplassen (Falkum 2008, Levin m.fl. 2012). Målet med denne formen for deltakelse er å få til en rettferdig fordeling av goder og ulemper i virksomheten. Den representative deltakelsen skal bidra til at uenigheter løses på en fredelig måte og at legitimitet til beslutningene sikres ved at alle parter er representert. NOU 2010:1 viser til at innflytelsen på styring og organisering av virksomheten har endret seg lite etter at den ble innført, men retten til representativ deltakelse er utvidet og det er etablert samarbeidsorganer som i stor utstrekning skal ivareta medbestemmelsen til de ansatte.

2.2.3 Medvirkning som operasjonalisering av demokrati

Medvirkning er knyttet til individuell deltakelse og den ansattes innflytelse og kontroll over eget arbeid. Denne formen for innflytelse blir betegnet som individuell (direkte) deltakelse og er sammen med medbestemmelse en nødvendig betingelse for å kunne realisere et demokratisk arbeidsliv. Dette støttes av Falkum (1999) som mener graden av medvirkning sier noe om hvor demokratisk organiseringen av bedriften er. Arbeidsmiljøloven 2005 § 4-2 underbygger påstanden om det norske arbeidslivet er kjennetegnet av at de ansatte ikke bare medvirker gjennom representanter, men i tillegg gjennom den individuelle arbeidstaker som selv deltar direkte i forbedrings- og implementeringsprosesser. Bakgrunnen for den individuelle deltakelsen er at det skal bidra til å øke arbeidstakernes innsats og motivasjon, ved at den enkelte får mulighet til å benytte sitt personlige og faglige potensial og derigjennom antas det at de ansattes deltakelse vil bidra til å øke virksomhetens produktivitet. Undersøkelser av bedriftsdemokratiets tilstand gjennomført av Falkum, Hagen & Trygstad (2009) hevder at arbeidstakernes individuelle medvirkning og innflytelse har økt jevnlig etter andre verdenskrig, og da særlig etter samarbeidsforsøkene ved Einar Thorsrud. Denne typen

deltakelse har aldri vært høyere og kommer av nye ledelses- og organisasjonsmodeller som i stor grad har forsterket legitimiteten til denne typen deltakelse. Dette støttes av NOU 2010:1 som viser til at arbeidstakernes innflytelse over egen arbeidssituasjon er svært høy.

Figur 2 Samarbeidsformer i utviklingsprosesser på arbeidsplassen (Falkum 1999)



Fafo sin deltakelse i forskningsrådprogrammet "Bedriftsutvikling mot år 2000" medførte at det ble utviklet en modell og definisjon av medbestemmelse og medvirkning i forhold til faser i en endrings- eller utviklingsprosesser (Falkum 1999:256). Denne modellen har for meg bidratt til en oppklaring av begrepsbruken og er valgt da det vil gjøre begrepene medbestemmelse og medvirkning mulig å bruke analytisk. I initieringsfasen er det fokus på åpen kommunikasjon mellom aktørene. Det å få tilstrekkelig informasjon og delta i denne fasen kan øke både medbestemmelse og medvirkning via innflytelse på utformingen av virksomhetens dagsorden (Falkum, Hagen & Trygstad 2009:13). I denne modellen er medbestemmelse knyttet til beslutningsfasen i en endrings-/omstillings- eller utviklingsprosess, hvor ansatte får være med treffe beslutninger sammen med andre om hva som faktisk skal gjøres. Lov og avtaleverk gir uttrykk for at ledelsen/arbeidsgiversiden alltid deltar i beslutningsfasen og hvis interessekonflikter oppstår vil ledelsen via sin myndighet kunne bruke sin beslutningsmakt. De har dermed automatisk medbestemmelse i slike tilfeller.

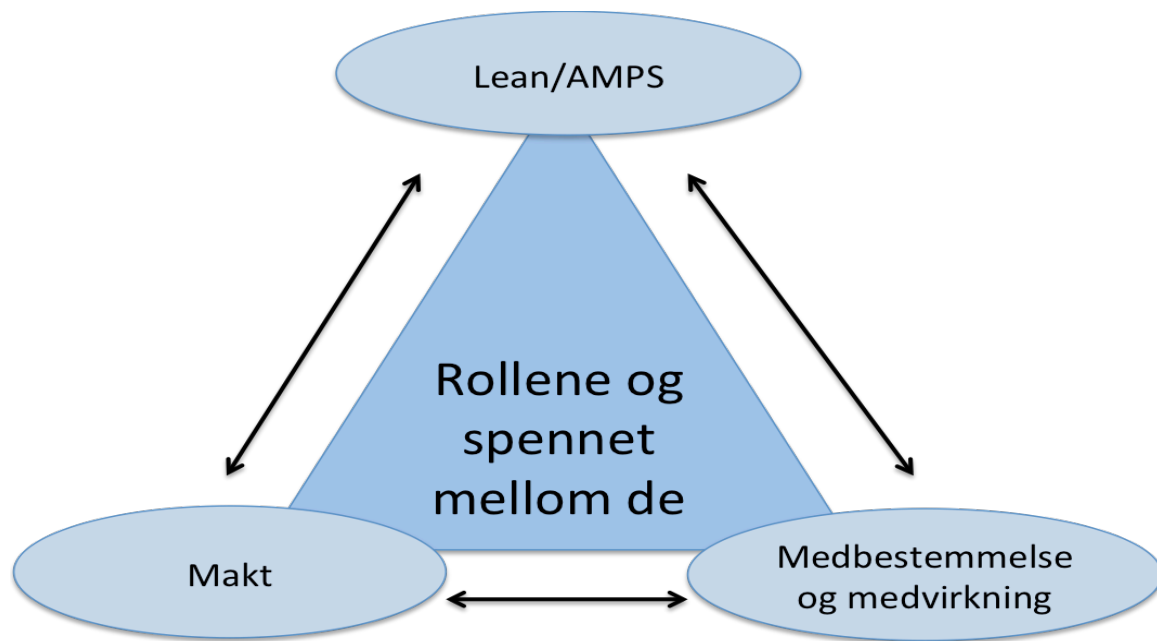
Modellen knytter medvirkning til det å iverksette beslutninger, det vil si gjennomføre vedtatte endringer, omstillings- eller utviklingsprosesser innenfor rammene satt av beslutningstakerne i foregående fase. Medvirkning oppstår gjennom å bidra til iverksetting av beslutningen, uavhengig om du har vært med på å treffe de aktuelle avgjørelsene eller ikke. Falkum (1999:258) innførte også begrepet motvirkning, som motsats til medvirkning, for å kunne fange opp situasjoner der vedtatte beslutninger enten stoppes, bremses eller endres gjennom iverksettingen. Medvirkning og motvirkning kan ut fra dette brukes for å beskrive kjennetegn ved en samarbeidsprosess og aktørenes rolle i denne prosessen. Det sentrale i forhold til om de ansatte medvirker eller motvirker vil være bestemt av deres rolle i beslutningsfasen og målets legitimitet. I den siste fasen evalueres resultatene og danner grunnlag for utvikling av det videre arbeidet.

2.2.4 Oppsummering og forventninger

I den norske samarbeidsmodellen er ansattes medvirkning og medbestemmelse en integrert del og begrepene kan sies å være gjensidig avhengig av hverandre. Representativ deltakelse er en forutsetning for å kunne oppnå individuell deltakelse og motsatt er den individuelle deltakelsen vesentlig for at den representative deltakelsen skal kunne bidra til økt demokratisering og effektivitet på arbeidsplassen. Det vil kunne antas at graden av medvirkning vil være avhengig av om de som iverksetter har tillitt til de som treffer beslutninger og hvem som deltar i beslutningsfasen. Videre vil det være avhengig av om det stemmer overens med virksomhetens verdier og ikke minst om de ansatte gis ansvar og myndighet. En forventning er at stor grad av medbestemmelse i beslutningsfasen vil øke de tillitsvalgte og ansatte sitt engasjement inn i iverksettingsprosessen av de planlagte endringene. Er det slik at de som vil motvirke, vil medvirke dersom de får medbestemmelse? Har de demokratiske verdiene og samarbeidsmodellen bidratt til å øke de ansattes medvirkning og medbestemmelse ved innføring og bruk av AMPS?

2.3 Oppsummering teoretisk rammeverk

Figur 3 Teoretisk rammeverk



Målet med denne trekanten er å visualisere og klargjøre sammenhengen i det teoretiske rammeverket. Utgangspunktet er at de tre omliggende faktorene AMPS, makt og demokrati hver for seg og samlet påvirker variasjon mellom de ulike rollene og spennet mellom de. Hvordan samsvarer Lean og AMPS med de fire ulike makttypene og de etablerte ordningene for medbestemmelse og medvirkning?

Institusjonell makt, agendamakt og beslutningsmakt knyttes etter min mening til medbestemmelse, og spørsmålet her blir om det representative demokratiet har fungert og hvilken betydning de demokratiske ordningene har med hensyn til innføringen av AMPS. Iverksettelsesmakt kan sees i sammenheng med medvirkning og den individuelle arbeidstakerens mulighet til å være med å sette beslutningene ut i live. Men den enkelte arbeidstaker har også makt til å hindre at ledelsen får gjennomført sine intensjoner. De ansatte kan redusere ledelsens makt gjennom motvirkning, ved å hindre at vedtatte intensjoner via endringer, omstillinger eller prosesser blir gjennomført.

Agendamakt, slik jeg tolker det, vil ha en dobbel betydning i den forstand at denne makten vil være en sentral del av medbestemmelsen ved at det er noen utvalgte som setter agendaen og

tar avgjørelsen om innføringen av AMPS. Samtidig er det tydelig å se at innføringen medførte flatere struktur i tråd med intensjonen, og at agendamakten i stor grad vil være en del av medvirkningen. De ansatte ved de to verkene har fått mer ansvar enn de hadde tidligere, både i forhold til å sette dagsorden og til å delta i ulike forbedringsgrupper.

Det som binder maktperspektivet og demokratiperspektivet sammen er antakelsen om at medbestemmelse og medvirkning, altså både det representative og direkte demokratiet styrker beslutningens aksept og oppslutning, øker forståelsen for intensjonen og derigjennom styrker organisasjonens og lederens evne til å iverksette beslutninger. Men vil AMPS påvirke fordelingen av makt mellom ledelse, tillitsvalgt og ansatte, og i tilfelle hvordan vil denne påvirkningen være? Vil medbestemmelse og medvirkning styrke eller svekke innføringen og bruken av AMPS, og omvendt vil innføringen og bruken av AMPS svekke eller styrke medbestemmelse og medvirkning? Hvordan disse faktorene påvirker rollene og relasjonene mellom dem vil i det videre drøftes med Hydro som case.

3 Data og metode

Målet med oppgaven er å undersøke hvordan makt og spenning utspiller seg mellom de nye rollene etter innføringen av AMPS i Hydro, sett i sammenheng med viktige begreper i et demokratisk perspektiv, som medbestemmelse og medvirkning. Oppgaven er en empirisk studie basert på analyse av de gjennomførte intervjuene og litteratur om AMPS, Lean og demokrati. I det følgende vil jeg forklare hvordan jeg har samlet inn materialet og diskutere sterke og svake sider ved mitt metode valg. I tillegg er materialets pålitelighet gjenstand for en kritisk gjennomgang, samt gyldigheten til det innsamlede materialet. Begrensninger ved dette studiet er også kommentert.

3.1 Utvalg og gjennomføring

Jeg har benyttet et materiale som allerede var samlet inn i prosjektet Lean Operations. Lean Operations er et 4-årig forskningsprosjekt ledet av Monica Rolfsen og støttet av Norsk Forskningsråd og de deltakende bedriftene. I prosjektbeskrivelsen kommer det tydelig frem at målet er å bygge forskningsbasert kunnskap om Lean innenfor rammen av norsk arbeidsliv, og å videreutvikle en norsk modell. Datamaterialet består av intervjuer gjennomført av et team bestående av Eivind Falkum, Geir Ringen, Jonas Ingvaldsen, Aina Hagen og Halvor Holtskog som har forsket på Hydros arbeid med Lean/AMPS. I tillegg er det benyttet skriftlige kilder om temaer knyttet til oppgaven.

3.1.1 Intervju med nøkkelinformanter

Med nøkkelinformanter menes topp- og mellomledere, tillitsvalgte og ansatte som jobber med AMPS som forbedringsverktøy. Oppgaven bygger på 35 personlige intervjuer og 4 gruppeintervjuer gjennomført på smelteverkene Sunndal og Høyanger av Lean Operations. Intervju er en kvalitativ metode med den hensikt å få frem beskrivelser av informantenes hverdag for å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives (Kvale 2006:136, Alvesson & Skoldberg 2007:10). Kvalitative intervjuer gjør det mulig å gå i dybden og fange opp ulike nyanser, samt avdekke momenter underveis i prosessen. De kvalitative intervjuene ble gjennomført semi-strukturert, som vil si et intervju med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt (Kvale 2006:137). Forskerteamet valgte å ikke utarbeide en detaljert spørsmålsliste på forhånd, men et sett av temaer som skulle tas opp i løpet av intervjuet.

Intervjuene ble strukturert rundt fire hovedtemaer: overordnet om AMPS innføringen og praksis på verket, forbedringsarbeid, ledelse og lederroller og SOP-WOC. Denne metoden gir mulighet for en fleksibel intervjusituasjon hvor den enkelte intervjuer har anledning til å følge opp interessante betraktninger som dukker opp underveis. Jeg har også analysert 4 gjennomførte gruppeintervjuer i de to verkene. Disse gruppene er satt sammen av mennesker som tilhører det samme leddet i produksjonen. En fordel med slike intervjuer er at det kan være en arena for kollektiv refleksjon rundt eksisterende AMPS-praksis og hvordan den kan forbedres. Ifølge Kalleberg (1982:144) er det også en fordel med gruppeintervjuer at deltakerne kan supplere og spille på hverandre. Dette aspektet gjør at det kan utveksles informasjon som normalt ikke kommer frem i intervjuer med enkeltpersoner. Samtidig vil det enkelte gruppemedlem kunne sette agenda, som igjen kan styre dialogen og andres meninger, noe som kan beskrives som en utfordring med gruppeintervju.

Jeg har tolket datamaterialet med den hensikt å finne indre sammenhenger (Dalen 2004:108), der jeg gjennom denne prosessen har utviklet en dyp forståelse av AMPS og de ansattes opplevelse rundt innføringen, bruken og forståelsen av de ulike rollene. Jeg har tatt utgangspunkt i informantenes egne opplevelser gjennom å høre på lydfile, lese og tolke de transkriberte intervjuene. I analyseprosessen har sitater som fanger opp det essensielle, som gjentas av flere og som forekommer sjelden blitt satt i fokus. Jeg har hele tiden vært på jakt etter ”det gode sitatet”, som vil gi leseren innsikt i hva det egentlig handler om og som underbygger mine teoretiske antakelser og tolkninger. Dermed har jeg benyttet både den tematiske og induktive metoden (Dalen 2004:99).

3.1.2 Skriftlige kilder

En del av datainnsamlingen består av skriftlige kilder. I oppgavens startfase syntes jeg det var viktig å sette meg inn i eksisterende forskning om Lean og ikke minst ulike innfallsvinkler på makt, medbestemmelse og medvirkning. Gjennomlesning av relevante bøker om Lean, andre masteroppgaver og historien tilbake til innføringen i Toyota, samt forskning på medbestemmelse og medvirkning ble viktig for å opparbeide et godt grunnlag for videre arbeid med oppgaven. Dokumentanalysen består også flere interne AMPS dokumenter og seminarpresentasjoner i prosjektet LEAN-operations. Disse dokumentene var en viktig del av analysen for å forstå hva AMPS er, hvorfor AMPS ble valgt og hvordan prosessene skulle gjennomføres. Disse dokumentene er sentrale supplement til intervjuene.

3.2 Validitet og reliabilitet

Med *validitet* menes forskningens gyldighet og troverdighet (Holter & Kalleberg 1996:22), mens *reliabilitet* henspiller seg på dataens pålitelighet. Når det gjelder validiteten vil det kunne reises spørsmål om materialet har tilstrekkelig relevans til dette studiet når formålet og problemstillingene er laget etter at materialet er samlet inn. Min vurdering er allikevel at intervjuenes innhold har relevans og belyser mine problemstillinger på en god måte. Denne oppgaven kan klassifiseres som en case studie av en prosess som forekommer innenfor to tilsynelatende like kontekster (Andersen 1997). I mitt tilfelle gjennomfører jeg en studie av innføringen av AMPS i Sunndal og Høyanger og det vil altså være snakk om to caser. De to casene ble valgt ut etter samtale med veileder. Målet med denne oppgaven er å gi en dyp forståelse av de enkelte rollene, for dermed å kunne si noe om det kan sies å eksistere et spenningsfelt mellom dem. Det at jeg bruker to caser vil gi en bredere forståelse og et økt antall observasjoner som vil kunne bidra til å styrke oppgavens troverdighet.

Når det gjelder studiens reliabilitet, vil jeg anse den som forholdsvis god. Bruk av semi-strukturerte intervjuer kan derimot være en utfordring, da denne formen for intervju ikke nødvendigvis vil være fullt ut etterprøvbart. Resultatene vil også avhenge av hvordan utsagnene fortolkes. Det ble tatt lydopptak av alle de gjennomførte intervjuene, og deretter ble de transkribert. Dette bidrar til å øke sannsynligheten for at informantene sine utsagn er gjengitt korrekt og bidrar igjen til å gjøre studien etterprøvbart.

3.3 Begrensninger ved metoden

En utbredt metode innenfor samfunnsvitenskapelig forskning er tekstanalyse. Dersom ikke teksten gjengis direkte vil dette kunne karakteriseres som en forandring i det opprinnelige materialet. Det hele startet med en tematisering av intervjuene, dette for å finne ut hvor hovedtyngden i materialet lå, da det var viktig for meg å identifisere områder der det forelå felles uttalelser. Ifølge Dalen (2004:77) sier dette noe om hva som er viktig og hvor tyngden i analysen bør ligge. En slik tematisering og etter hvert omstrukturering av teksten, vil kunne medføre en reduksjon der noen deler forsvinner, mens andre løftes frem (Ryhaug 2003:304-307). Jeg måtte av hensyn til plass og tid prioritere og utelate noe og valgte dermed å fokusere på utsagn som ga grunnlag for å studere fenomenet makt, spenning mellom roller og opplevd

demokrati. Samtidig vil denne utvelgelsen kunne være farget av min fortolkning i søken etter å tilpasse dette til oppgavens relevans. Dette vil kunne være en begrensning ved studiet.

Jeg har ikke gjennomført intervjuene som brukes som datagrunnlag selv, og intervjuene er ikke gjennomført med intensjonen om å kunne svare på min problemstilling. Dette aspektet medfører at jeg ikke får muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, med mulighet for en utdypende forståelse der det oppleves som nødvendig, noe som kan være en begrensning ved studiet. En konsekvens av dette er at jeg har en viss avstand til intervjuene og reduserer min mulighet for å bli ”farget” av opplevelser fra intervjuene. Denne avstanden bidrar til at jeg har et åpent sinn og gir meg muligheten til å gjøre andre funn enn de som var tilstede under intervjuet. Det å reflektere rundt eget metodevalg er viktig. Undertegnede er ingen industriarbeider og jeg kjenner ikke praksis fra de to verkene jeg undersøker. Dette medfører at det kan forekomme aspekter ved materialet jeg ikke fanger opp og som jeg tolker annerledes enn det som var ment. Videre begrenset jeg materialet ved å kun benytte intervjuer fra to av de fire verkene som Lean operations har intervjumaterialet til. Jeg valgte dette for å kunne gå tilstrekkelig i dybden på disse to, men er klar over at dette utelukker andre utsagn og funn fra de to andre verkene.

4 Case – AMPS som modell

4.1 Hydro

Norsk Hydro er en global leverandør av aluminium og aluminiumsprodukter. Med base i Norge har selskapet 13.000 ansatte involvert i aktiviteter i mer enn 50 land på alle kontinenter. Virksomheten har mer enn 100 års erfaring med produksjon av fornybar energi, teknologiutvikling og nyskapende arbeid og Hydro tar sikte på å gi større livskraft til kundene og til samfunnet som helhet. (Hydro, 5).

Dette kapitlet tar for seg oppgavens tema, Hydros arbeid med AMPS. Her vil jeg kort redegjøre for essensen i Lean, for deretter å beskrive årsaken til innføringen av AMPS og hva Hydro legger i sin oversettelse av Lean til AMPS.

4.2 Lean

Konseptet Lean har i løpet kort tid fått en global utbredelse i stadig flere bedrifter og sektorer. Womack, Jones & Roose (1990:7-8) var overbevist om at prinsippene i Lean produksjon kunne overføres til hvilken som helst industri i verden og at konverteringen til Lean produksjon ville gi store effekter på samfunnet – *”den ville trolig forandre verden”*.

Lean filosofien stammer fra Japan og Toyota. Toyota Motor Company ble grunnlagt i 1937 og produserte i 1950 like mange biler på et år som de amerikanske bilprodusentene produserte på en uke. Noe måtte gjøres. Andre verdenskrig hadde satt spor i den Japanske økonomien og det å kjøpe vestlig produksjonsteknologi var utenkelig. De måtte tenke nytt og kreativt (Womack & Jones 2003). Tidligere direktør i Toyota, Taiichi Ohno, regnes som en pioner innenfor dette området og sammen med Eiji Toyota og Shinho utviklet de et produksjonssystem basert på amerikanske produksjonsteknikker. Toyota med Ohno i spissen tok tak i Fords filosofi og tilpasset produksjonen til den japanske kulturen og landets situasjon. De kom frem til at masseproduksjon ikke ville fungere i Japan, i tillegg så de et stort forbedringspotensial i det amerikanske systemet (Dennis 2007:6-8). Toyota kom til å fokusere på effektiv flyt, raskere omstillinger, små lagre, teamorganisering i forbedringsarbeidet og et standardisert arbeidssett.

Dette ble gradvis utviklet til det som kalles ”Toyota Production System”. Dette systemet ble etablert på bakgrunn av to konsepter. Det første kalles ”*jidoka*” som oversettes til automatisering med menneskelig involvering. Når et problem oppstår i produksjonsprosessen er formålet raskest mulig å forstå og korrigere feil, slik at disse problemene ikke gjentas senere (Modig & Åhlström 2012:68-74). Det andre konseptet har fått navnet *Just-in-Time* hvor hensikten er kontinuerlig flyt ved at det kun skal produseres akkurat det som er nødvendig for at neste ledd i produksjonen skal få det de trenger. Det er faktisk etterspørsel som styrer produksjonen og i dette systemet er det viktig å fjerne sløsing og øke kvaliteten. Det er viktig å poengtere at Toyota fabrikkene ikke dannet begrepet Lean, men grunnlaget for det som i dag kalles Lean.

4.3 Velkommen til vesten – vi kaller det Lean

Begrepet Lean ble først introdusert i 1988 gjennom artikkelen ”*Triumph and the Lean Production System*” skrevet av John Krafcik. Denne artikkelen og hans forskning dannet grunnlaget for bestselgeren fra 1990 ”*The Machine that Changed the World*” av Womack, Jones & Roose (1990) og som for alvor gjorde begrepet Lean internasjonalt kjent. I denne boken gir de en dyptgående beskrivelse hva Lean-produksjon handler om. De har senere utviklet Lean konseptet og skrevet flere artikler og bøker.

Den pågående akademiske debatten om Lean er differensiert. Forskere innenfor organisasjonsteori og ”industrial relations” er først og fremst bekymret for de ansattes autonomi og kvaliteten i arbeidslivet. Både i Sverige og Danmark er det forsket mye på Lean og dets virkninger på arbeidslivet, men i Norge er det mindre arbeidslivsforskning på Lean. En av grunnene til dette kan være tidligere antakelser om at Lean kanskje ikke er noe for norsk arbeidsliv og at det i liten grad kan kombineres med den norske samarbeidsmodellen. Lean har gjennom tidene møtt en del kritikk. Hovedelementene i kritikken er at det menneskelige aspektet blir satt til side og at medarbeiderne får redusert autonomi (Johnstad m.fl. 2012, Hines m.fl. 2004). En utfordring kan dermed sies å være møte mellom Lean og det skandinaviske arbeidslivet med en sterk arbeidslovgivning, stillingsvern, sterke fagforeninger, en lang tradisjon for bedriftsdemokrati og medbestemmelse og medvirkning til den enkelte. Til tross for dette har det i de siste årene foregått en Lean-eksplosjon i Skandinavia og konseptet har blitt tilpasset andre sektorer og bransjer. Det er ikke lenger et konsept

forbeholdt produksjonsindustrien og i Norge er Lean tatt i bruk i både privat og offentlig sektor.

4.4 Oversettelsen og praktisering av Lean i Hydro

Hydro har jobbet med Lean/AMPS siden 2006 og det ble innført som forbedringsstrategi i en periode med høye aluminiumspriser. De så det som et nødvendig konkurransefortrinn i forhold til å vinne markedsandeler. En av ideene til Hydro er at gode operasjonsprosedyrer kan erstatte arbeidslederrollen og med det oppnå høyere grad av jobbrotasjon. Dette eksemplifiseres i de to verkene der arbeidslederrollen er avskaffet til fordel for tverrfaglige team hvor operatørene har klart definerte ansvarsområder. Hvor viktig AMPS har vært for Hydro kommer frem i intervjuene og gjennom AMPS dokumentet. Resultatene etter innføringen har bedret seg betraktelig og Sunndal har redusert vedlikeholdskostnadene i elektrolysen med 18 millioner kr. i året. Et annet eksempel er hentet fra Høyanger der en av lederne påpeker

”Våre kostnader med å produsere ett tonn aluminium er 200\$ levere enn i 2008. Prøv å multiplisere 200\$ med en NOK/USD valutakurs på 6 og med vårt årlige volum på 61000 tonn. Da ser du hvorfor vi trenger AMPS...”

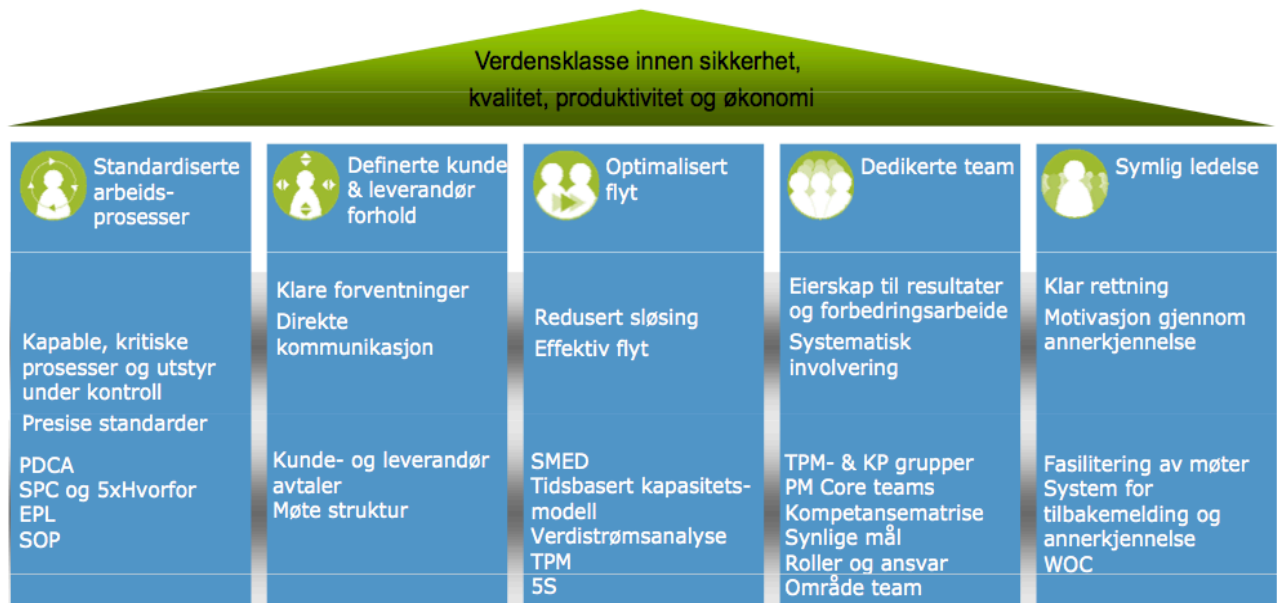
4.5 APMS en standard for produksjon og forbedring i verdensklasse

AMPS er fundamentet for å utarbeide, bruke og forbedre Hydros prosesser som blir beskrevet i deres Primary Metal Business System (PM Business system). Dette systemet er Hydros formelle kvalitetssystem som gir rask tilgang til alle arbeidsprosesser, standarder, ledelsesprosesser og SOPer. AMPS representerer på mange måter fundamentet i PM Business system som en felles kulturell plattform for produksjon og forbedringer. Som direktør i Hydro påpeker vil

”Dette systemet forbedre vår konkurranseevne og understøtte vår vekststrategi”.

I Hydro er det fokus på systematisk arbeid gjennom de fem AMPS prinsippene, som gjelder alle delene av organisasjonen: standardiserte arbeidsprosesser, definerte kunde- og leverandørforhold, optimalisert flyt, dedikerte team og synlig ledelse.

Figur 4 AMPS fem prinsipper (AMPS-dokumentet)



Med Standardiserte arbeidsprosesser menes det en nøyaktig beskrivelse av de enkelte rollene, best praksis, rekkefølgen arbeidsprosessene skal utføres, tid og forventet resultat. Dette sikres gjennom målinger, observasjon av arbeidsutførelse, analyse av avvik og korrektive tiltak som skal føre til kontinuerlig forbedring. I dette systemet utarbeides det måltall, kritiske prosessindikatorer og standard operasjonsprosedyrer på ulike nivåer. For å få til forbedringer er det helt nødvendig med målinger for å finne avvik fra standardene.

Alle kunde- og leverandørforhold skal være tydelig definert og avtalens innhold skal sikre leveranser i forhold til kundens behov og forventninger.

Optimalisert flyt dreier seg om å redusere sløsing og maskintap. Flaskehalser i verdikjeden skal til enhver tid være kjent og er på den måten bestemmende for prioritering og planlegging av produksjonen. Det skal være flyt av produkter, tjenester og informasjon som følger en enkel og direkte rute gjennom verdikjeden. Ikke minst er det fokus på feilfrie varer, og at defekte varer ikke sendes videre til neste ledd.

For å oppnå en produksjon i verdensklasse kreves det optimal bruk av den viktigste ressursen, nemlig den enkelte ansattes motivasjon og kompetanse. Det fjerde prinsippet, dedikerte team, fokuserer på at arbeid på alle nivåer er organisert i områdebaserte team. Hensikten er at den enkelte medarbeider skal få et sterkt eierskap til produksjonen, arbeidsprosesser og resultater.

Roller og ansvar er beskrevet for alle stillinger i organisasjonen. Teamet skal også drive med kontinuerlig forbedringsarbeid.

Synlig ledelse er helt essensielt. Det forventes at lederen er synlig tilstede, engasjerer seg og går foran som et godt eksempel. Lederen skal involvere medarbeiderne sine i målutvikling, problemløsning og forbedringsarbeid i forhold til AMPS. Det er fokus på at det gis konstruktive tilbakemeldinger, anerkjennelse for gode resultater og at svake resultater behandles på en rettferdig og effektiv måte.

4.6 Oppsummering

AMPS handler om etablering av standarder, måling av avvik fra disse og utbedring av slike avvik. Denne måten å arbeide på kan oppleves som rigid med klare rutiner og prosedyrer, samtidig som innovasjon og utvikling har et mindre fokus. På en annen side vil AMPS bidra til forutsigbarhet i produksjonen for den enkelte ansatte, gjennom økt fokus på systematisk arbeid med de fem AMPS prinsippene. En slik måte å arbeide på kan bidra til mindre skrittvis forbedringer, men på sikt argumenterer Hydro med at disse skrittvis forbedringene hvor små endringer gjennomføres av alle de ansatte vil føre til sprang i en slags trappetrinns modell som utvikler den enkelte bedrift i positiv retning. Intensjon med å benytte denne strategien var å innføre en flatere struktur, hvor ledelsen skulle være synlig og gi tettere oppfølging av sine ansatte. Modellen gir hvert enkelt team muligheten til å opparbeide seg økt kompetanse og eierskap til prosessene og resultatene. Ved innføringen av AMPS ble flere av stabsfunksjonene overført til hovedkontoret i Oslo og flere av operatørene fikk lederroller på de ulike verkene. Dette står i kontrast til før innføringen av AMPS der nesten alle fabrikkssjefer og ledere var ingeniører/økonomer. Denne omstruktureringen var et viktig bidrag til at AMPS fikk et godt grunnlag for å fungere etter intensjonen.

5 AMPS i praksis

I dette avsnittet vil det bli beskrevet hvordan AMPS ble innført i de to verkene, organiseringen av arbeidet og gjennomføringen av prosessene.

5.1 Innføringen av AMPS

Innføringen av AMPS medførte organisatoriske endringer med flere roller enn tidligere, samtidig som hierarkiet i organisasjonen ble flatere. Ledelsen besluttet i 2006/2007 å innføre et system som skulle gjelde for alle og som alle skulle kunne identifisere seg med. Det ble utarbeidet et felles verktøy med nye verdier og regler som de ansatte ble nødt til å følge. En av informantene ved Høyanger beskriver denne prosessen slik:

”Ledelsen kom til oss og sa de skulle innføre et system som fjernet skiftformenn og i stedet innførte X antall fagledere per ansatt. Den enkelte skulle involveres mye mer og på sikt skulle arbeidslederstillingen fjernes”.

Tillitsvalgt

Hydro trengte en ny forbedringsstrategi i en periode med høye aluminiumspriser. Ledelsens fokus og konklusjon var at AMPS ville bedre resultatene og konkurranseevnen betraktelig, og de valgte en strategi i implementeringsprosessen som innebar at de ansatte skulle inkluderes, utfordres og få konkrete tilbakemeldinger.

”Det er våre medarbeidere som skaper våre resultater. Den enkeltes kompetanse, motivasjon og prestasjoner er vår viktigste ressurs, og må derfor gis tilsvarende oppmerksomhet”.

Direktør

Innføringen av AMPS i Sunndal beskrives av tillitsvalgte som en prosess preget av mye møter og kurs. AMPS ble solgt kraftig inn og det ble argumentert med at måten jobben planlegges på skulle bli mye bedre og at den enkelte skulle få større ansvar. Det beskrives som en god prosess med mye involvering. På Høyanger ble også de tillitsvalgte tidlig involvert. Hovedtillitsvalgt forteller at ledelsen kom til de tillitsvalgte og sa de skulle fokusere på involvering og at operatørenes kompetanse skulle økes. Oppstarten var et møte hvor 10 fra

ledergruppa og to tillitsvalgte deltok. En av de daværende tillitsvalgte gikk aktivt inn i denne prosessen og jobbet for å overbevise medlemmene om at dette var et fornuftig grep, som kunne redde arbeidsplasser.

Forholdet mellom ledelsen sentralt og tillitsvalgte beskrives som tilfredsstillende, mens samarbeidet mellom ledelsen lokalt og de tillitsvalgte beskrives som veldig bra. De tillitsvalgte var sterkt involvert i tiltaksbeskrivelser med mål om forbedring og operasjonalisering blant de ansatte. Denne involveringen beskrives som sentral for dagens tilstand. Dette støttes av en direktøren som mener nøkkelen til suksess er involvering av tillitsvalgte.

”Ja, vi involverer i alle prosesser. Jeg snakker masse med folk og jeg tror det er en suksessfaktor, at vi spiller på lag med de tillitsvalgte i alle prosesser”.

Innføringen av AMPS førte også til misnøye hos enkelte ansatte. Et av medlemmene i FLT (Forbundet for ledelse og teknikk) uttrykker helt tydelig at det eksisterte en misnøye fra skiftlederne mot innføringen av AMPS. Det var flere som måtte gå over i andre stillinger, og de som ble handlingsansvarlige hadde ikke nok personalansvar til at de kunne være en del av FLT's avtale.

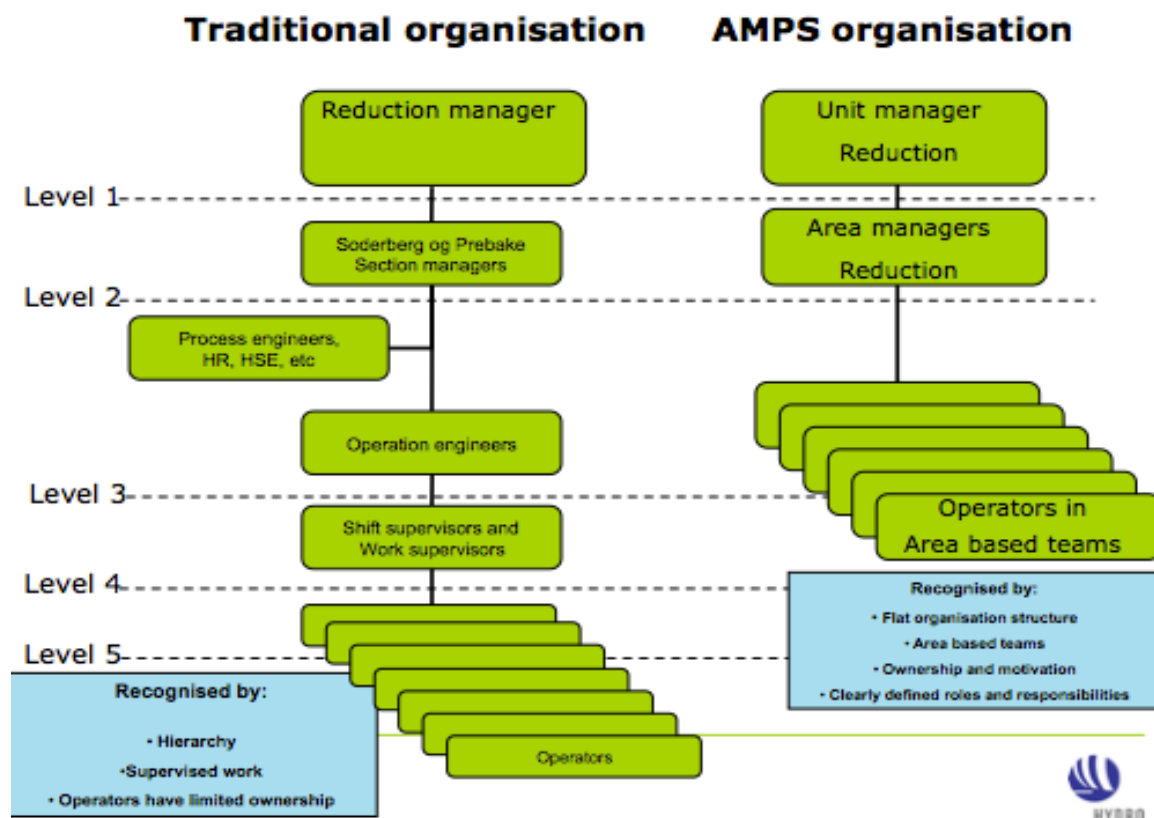
”Da AMPS kom var skiftlederne redde for å miste jobben, eller at de måtte jobbe på en annen måte. Det var ikke lett å måtte organisere seg i en annen forening da avtalen mellom verket og FLT ble avsluttet”.

Det kommer også frem at det var en interessekonflikt mellom FLT, som var kraftig imot innføringen av AMPS, og IndustriEnergi som var for og som representerte operatørene.

5.2 Organiseringen av arbeidet

AMPS setter standardene for organisasjonsendringer ved å beskrive retningslinjer for hvordan verkene skal organisere virksomheten og det blir sagt at AMPS spiller en avgjørende rolle i utviklingen av Hydros nye organisasjonsstruktur. Det er et hierarkisk oppbygd system, og nedover i hierarkiet er det definerte standarder og prosedyrer, men det fundamentale kan likevel sies å være lokal tilpasning. Det kan ut fra dette tolkes som om Hydro i stor grad gir de ulike smelteverkene frihet i forhold til hvordan AMPS anvendes i det daglige forbedringsarbeidet. Innføringen av AMPS førte til en rekke endringer i måten oppgaver ble utført på, både prosessforbedringer og en bedre oppfølging av alt som foregikk på de ulike områdene. En standardisering av arbeidsprosessene medførte at oppfølgingsarbeidet kunne gjøres bedre enn tidligere og det ble opprettet et nytt nivå med teamledere som hadde ansvaret for hvert sitt område. Dette bidro til at både de ansatte og produksjonen kunne måles på flere områder enn tidligere. Dermed ble det lettere å gå inn og følge opp et enkelt område eller enkeltpersoner.

Figur 5 Tradisjonell vs. AMPS organisasjon (Myhre 2012)



Figur 5 viser Hydros hierarki med en tidligere tradisjonell organisasjon og en ny AMPS organisasjon. Den nye ledelses- og styringsmodellen viser et tydelig flatere hierarki. Direktøren er bedriftens øverste leder, mens enhetsleder har ansvar for de ulike avdelingene. Det er områdeleder som har ansvar for et område, med tilhørende personalansvar. Under områdeleder er det delt inn i skift hvor handlingsansvarlig har ansvar. Det er uklart hvorvidt handlingsansvarlig er en del av hierarkiet eller ikke. Også Hydros bruk av ”team” er uklar. I prinsippet brukes områdeteam, det vil si alle under en områdeleder. Team plasseres i organisasjonen under handlingsansvarlig, og et team kan være et skift som er en arbeidsgjeng eller det kan være enda mindre grupper, avhengig av teamets arbeidsoppgave. Operatørene styrer arbeidsprosessene, og utfører produksjonen i bedriften. Fagleder er ikke del av hierarkiet, men fyller en stabsfunksjon, enten på nivået til enhetsleder eller områdeleder. De har ansvar for prosesskvalitet og forbedringsprosesser i AMPS. De to undersøkte verkene har tilnærmet lik organisering, men funn kan tyde på at rollene kan ha ulik ansvarsfordeling.

En vesentlig forandring med AMPS var innføringen av handlingsansvarlige i stedet for den tidligere skiftlederen. Den handlingsansvarlige fikk ansvaret for de totale prestasjonene til skiftet, som vil si at de er ansvarlig for jobben som gjøres innenfor deres arbeidsområde når skiftet deres er på jobb. De skal også fungere som bindeledd mellom de ulike skiftene og ledelsen. Tidligere var det skiftlederen som hadde totalansvaret for alle områdene og skiftlederen tok tak i ting uansett hvilket område det var snakk om. Under dagens system er det ingen ledere over handlingsansvarlige til stede på kveld- og nattskift. Før var det altså en formann/skiftleder, som hadde en tydelig hierarkisk posisjon og beslutningsmyndighet. Flere av de som hadde vært skiftledere ble nå handlingsansvarlige og personalansvaret de hadde ble overlatt til områdelederen.

I det følgende vises en tabell som beskriver ansvar, oppgaver og myndighet til de fire rollene jeg har valgt å se nærmere på:

Figur 6 Kjennetegn på rollene i Hydro fordelt på ansvar, oppgaver og myndighet

	Områdeleder (OL)	Fagleder (FL)	Handlingsansvarlig (HA)	Operatør (OP)
A n s v a r	<ul style="list-style-type: none"> - Personalansvar for alle i området - Prioritering av ressurser, styre produksjonen i tråd med selskapets mål - Sykefravær, skader, IA, HMS, SOP, retting av avvik og stabilitet - Samarbeid med HA og FL og andre ansatte - Binde selskapet, verket og området sammen 	<ul style="list-style-type: none"> - Faglig kvalitet i drift og arbeid – vurdere avvik - Kunnskapsnivået i produksjonen - Faglig kvalitetssikring av SOP - Samarbeid med skiftet, HA og OP - Innhente erfaringer fra andre verk som grunnlag for forbedring 	<ul style="list-style-type: none"> - Samordne registrering av avvik fra SOP - Samle og samordne innspill fra OP - Sette opp møter der teamet/gruppa/skiftet drøfter forbedringer - Samordne avvik med andre skift/team - Rapportere til FL og OL - Gjennomføringen av endringer på sitt team 	<ul style="list-style-type: none"> - Følge SOP i arbeidet (kun i Sunndal) - Registrere og rapportere variasjon og avvik - Foreslå endringer, delta og bidra til forbedring - Ta initiativ til forbedring - Rapportere til skiftet og HA - Samarbeid med HA, FL og OL - Felles ansvar for skiftets resultater
O p p g a v e r	<ul style="list-style-type: none"> - Overvåke produksjonen og analysere registrerte produksjonsmålinger - Drøfte tiltak med team og skift - Utøve personalansvar - Drøfte og beslutte tiltak med HA og FL - Veilede/informere om hva endringer innebærer - Iverksette tiltak for å stabilisere produksjonen - Etterprøving og vurdering av resultater med FL og HA - Oppfølging av SOP-WOC (Sunndal og Høyanger) 	<ul style="list-style-type: none"> - Overvåke produksjonen og analysere registrerte produksjonsmålinger - Drøfte tiltak med team og skift - Drøfte og beslutte tiltak med HA og OA - Veilede/informere om hva endringer innebærer - Iverksette tiltak for å stabilisere produksjonen - Faglig etterprøving og vurdering av resultater - Daglig oppfølging av driften, SOP-WOC (Sunndal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dele og formidle informasjon og beslutninger fra OL og FL - Sørge for at alle på skiftet kjenner gjeldende SOPER - Veilede og hjelpe OP i drift og forbedring - Holde FL og OL oppdatert om drift og forbedring - Fordele oppgaver på skiftet sammen med OP - SOP-WOC (Sunndal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Skaffe seg kunnskap som trengs i jobben - Dele og formidle kunnskap - Delta i drift og forbedring - Påse at andre og en selv følger SOP i daglig arbeid - Kommunisere og samarbeide med kolleger og ledere

M y n d i g h e t	Beslutningsmyndighet	Endringsmyndighet	Endringsmyndighet	Endringsmyndighet
--	----------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Tabellen beskriver tildelt ansvar og tilhørende oppgaver og en myndighetsforståelse utløst av dette. Det er derfor viktig å se nærmere på hva som ligger til grunn for ulikheten i myndighet. I beslutningsmyndighet ligger muligheten for å godkjenne en endringsprosess eller et utviklingsarbeid. Endringsmyndighet kan beskrives som de ansattes mulighet for å påvirke og foreslå endringer og forbedringer i et utviklingsarbeid. Målet med AMPS var en kollektiv ledelse der oppgaver og beslutningsmyndighet skulle delegeres til de som var nærmere arbeidsprosessene. Slik AMPS beskrives på de to verkene har ikke fagleder, handlingsansvarlig og operatør beslutningsmyndighet, men endringsmyndighet. Det vil si muligheten for å være aktivt involvert i utvikling og forbedringsprosesser, uten å kunne vedta endringen. Denne beslutningsmyndigheten ligger hos områdeleder.

5.3 Gjennomføringen av prosessene

Det første AMPS-prinsippet, standardiserte arbeidsprosesser, skal sikre lik og riktig arbeidsutførelse gjennom systematisk observasjon. Standard Operating Procedure (SOP) er en nøyaktig beskrivelse av de ulike arbeidsprosessene hvor rollene er tydelig definert, inkludert rekkefølge, tid og forventet resultat. Endringer i SOPen kan gjøres når de ansatte oppdager en feil, og da legger operatørene eller de handlingsansvarlige inn et vanlig avvik i avviksdatabasen. Men endringer er ikke bare avviksdrevet, det kan også være forslag fremmet av medarbeiderne som opplever at dagens standard kan bedres og effektiviseres.

”Vi satt i en gruppe også ble vi enige om at det var bedre å gjøre standarden på en annen måte..... og hvis jeg har en ide til bedring av SOPen kan jeg ta det med områdeleder, eller sette det inn i avviksdatabasen”.

Operatør

Etter implementeringen av nye standard operasjonsprosedyrer vil det foregå målinger og observasjon av arbeidsutførelse, dette for å sikre lik utførelse av standarden. Et sentralt verktøy i observasjonen og forbedringsarbeidet er SOP-WOC. **SOP-WOC** er en observasjon av arbeidsutførelse, og områdeleder gjennomfører denne observasjonen i alle verkene. Men i varierende grad gjennomfører også fagleder, handlingsansvarlig og operatører SOP-WOC. På slike runder er det kontrollskjemaer som fylles ut og det meldes avvik om det er noe som ikke stemmer overens med standard prosedyrene. Det kontrolleres også om operatørene og handlingsansvarlig jobber forsvarlig, og måten de utfører arbeidsprosedyrene på blir observert.

”Vi bruker et kontrollskjema med flere punkter. Dette blir lagt inn i et regneark på hver person, med navn og feil.”

Områdeleder

Summen av mange observasjoner danner et måltall som følges opp, hvor resultatene rapporteres videre og gjennomgås på ukemøter og morgenmøter der områdeteam følger opp resultater og avvik. Ved å måle avvik fra standardene finner en feil, etterhvert reduseres antall feil og avvik og produksjonen blir mer stabil. Dette skaper forutsigbarhet for verkets produktivitet og kostnader, og denne forutsigbarheten er en av de klare forbedringene ved AMPS for Hydro. For verket vil dette styrke sannsynligheten for fortsatt drift, hindre nedleggelse og styrke omdømmet i selskapet.

Det fremkommer i intervjuene at AMPS praktiseres og forstås ulikt i Sunndal og Høyanger, noe som kan tyde på at de to verkene har utviklet hvert sin forståelse og oversettelse av AMPS. Intensjonen med AMPS er lik, men praktiseringen er ulik og kan eksemplifiseres ved gjennomføringen av SOP-WOC rundene. I Sunndal utføres disse rundene av alle, mens i Høyanger er det områdeleder alene som har ansvaret for gjennomføringen. På en annen side støttes dette av ledelsen sentralt, da de enkelte verkene har en viss frihet i forhold til hvordan AMPS anvendes i det daglige forbedringsarbeidet, så lenge det utføres i tråd med de fem overordnede AMPS-prinsippene.

AMPS har på flere områder bidratt til en større åpenhet ved at mye informasjon er tilgjengelig på flere tv-skjermer. Her vises informasjon om produksjonen, eventuelle skader og hva det skal fokuseres på. På begge verkene gjennomføres det daglige morgenmøter. Morgenmøtene

ledes av handlingsansvarlig på skiftet og disse tavlemøtene oppleves som levende i praksis. Her blir avvik gjennomgått, og de viktigste plukkes ut. Deltakerne blir deretter enige om hvilke avvik som skal utsettes og hvilke som skal rettes. Morgenmøtene med tavlene, som viser resultater og forventede resultater, setter på mange måter dagsorden hver dag og blir styrende for de ansatte. På morgenmøte i Høyanger er fagleder, enhetsleder, områdeleder, vedlikehold og den handlingsansvarlige til stede, mens tillitsvalgte som regel også er med.

Avvik kan også forekomme på jobbutførelse som for eksempel dårlig sikkerhet. I slike tilfeller viser intervjuene at de ansatte sier fra til hverandre, men i liten grad rapporterer avvik på dette. Dette kan tolkes som et uttrykk for at det å varsle en arbeidskollega ved å rapportere avvik og ikke si fra direkte blir oppfattet negativt. Dette inntrykket kan illustreres med svaret fra en operatør der han blir spurt om avvik rapporteres eller om de sier fra direkte

”Det er litt begge deler. Men du kan si det at hvis du skriver rapport og ikke gir beskjed, da er du hvertfall dårlig likt. Du er meget dårlig likt”

Det å varsle om avvik hos en kollega kan skape spenninger, og det gjelder å bygge en kultur hvor det er greit å si fra og bli ferdig med det der og da.

En av direktørene forteller at de i fellesskap kommer frem til gode løsninger, snarere enn at det er ledelsen som kommer frem med gode forslag. Dette er i tråd med det femte AMPS prinsippet om synlig ledelse. Hun poengterer også at skiftene kan bli utålmodige på grunn av økt krav til rapportering. De opplever stadig at det er ledelsen som er flaskehalsen, noe som fører til at spenninger oppstår. Men hun uttrykker videre at dette bare er spennende og beskriver det som viktig at hele organisasjonen deltar når det skal gjøres endringer.

”Det er bare positivt sant. Jeg syntes det er spennende når operatørene begynner å utfordre, og det opplever vi stadig”.

6 Maktmodellen og spennet mellom rollene

I dette kapittelet vil jeg anvende maktmodellen og maktbegrepene for å diskutere hvordan AMPS ser ut til å påvirke struktur, prosess og resultater. I denne konteksten vil de ulike rollene og om det eksisterer et spenningsfelt mellom de bli analysert, og om innføringen av AMPS reduserer eller øker de ansattes medbestemmelse og medvirkning.

6.1 Institusjonell makt

Den institusjonelle makten er knyttet til arbeidsgivers mulighet til å bestemme formålet og intensjonen med virksomheten. Konsernledelsen i Hydro viste stor besluttsomhet og institusjonell makt når de innførte AMPS som et nytt styringsverktøy i alle Norges fire smelteverk. Det er i stor grad ledelsen som har initiativet på arbeidsplassen og deres makt gjør de i stand til å ta beslutninger som angår de ansatte.

Hydro valgte en strategi som medførte at AMPS ble innført bredt med et tydelig mål om å oppnå eierforhold hos alle. De tillitsvalgte i Høyanger var involvert i oppstarten og en av de beskriver dette som en prosess der de hadde stor medbestemmelse. Ledelsen i Høyanger tok de tillitsvalgte og fagforeningene med i tidlige faser og på en slik måte er den representative deltakelsen tilstede.

”Ledelsen ba oss om å støtte dette hos våre medlemmer og jeg gikk tungt inn for det. Jeg var med på de sentrale AMPS kursene som innleder”.

Tidligere hovedtillitsvalgt

Den institusjonelle makten er i utgangspunktet sentrert rundt ledelsen i Hydro og det som gir de legitimitet til å kunne opptre som den eneste legitime proaktive aktøren er blant annet eiendomsretten, styringsretten og arbeidslivsreguleringen (Falkum 2008). I Høyanger kan ledelsens institusjonelle makt eksemplifiseres ved at daværende verkstedsdirektør strittet imot AMPS, og ble av denne grunn byttet ut. Dette er et maktgrep fra ledelsen som viser deres styringsrett. Det å fjerne en person som ikke støttet AMPS kan beskrives som en nødvendighet da forankring hos ledelsen vil være essensielt i den videre prosessen med å utvikle AMPS. Hvis ikke ledelsen aksepterer metodene, praktiserer og ser nødvendigheten av

AMPS, vil forankring og endring blant de ansatte bli en utfordring. Ved en tydelig interessekonflikt viste ledelsen handlekraft og utøvde makt når de fjernet en medarbeider. I hvilken grad dette skaper spenning i og mellom de andre rollene i organisasjonen sier intervjumaterialet lite om.

En av de intervjuede forteller at det ble en reduksjon i personell i stab- og støttefunksjoner. Dette kan bidra til å øke spenninger og skape konflikter internt i verket. Det kommer derimot ikke frem i noen av intervjuene at denne reduksjonen i antall ansatte bidro til at det oppsto spenninger mellom rollene eller mellom ledelsen og de ansatte, tvert imot ble det sett på som et nødvendig grep fra de ansatte.

”I oppstarten ble det fjernet betydelig med personell i stab og støtte- noe som viste seg å være en riktig beslutning...”

Tillitsvalgt

Selv om beslutningen om en ny organisering var fattet av toppledelsen, ble intensjonen akseptert gjennom tydelig involvering. Bruk av styringsrett uten medbestemmelse og medvirkning kan skape motvirkning fra de ansatte (Falkum 2008). Det kan dermed antas at den brede involveringen av de tillitsvalgte var et bevisst valg fra ledelsens side for å unngå motvirkning ved iverksettingen av AMPS. Dette understøttes av Falkum (2008) ”Dersom ledelsen evner å skape en positiv bevisst aksept for sine intensjoner bidrar dette til at de ansatte i mindre grad oppjonerer mot den institusjonelle makten ved å fremme andre sannheter enn det ledelsen gjør”. Hydros strategiske valg var å kommunisere med og involvere de tillitsvalgte og ansatte for å skape denne aksepten. De ansatte og ledelsen utvikler en felles forståelse av virkeligheten, hvor de ansatte får muligheten til å fremme sine synspunkter. Denne strategien vil bidra til å redusere spenningsforholdet mellom ledelsen og de ansatte, det vil si rollene områdeleder, handlingsansvarlig, fagleder og operatører.

6.1.1 Det nye sannhetsregime

Det er ledelsen som uttrykker hva det bør fokuseres på og hva som er viktig og APMS kan på mange måter forstås som deres nye sannhetsregime, hvor ambisjonen var å lage en felles forståelse av virkeligheten. Foucault (1982) betegner sannhetsregime som et system av kunnskap innenfor en fagdisiplin som betegnes som ”sann” i motsetning til annen kunnskap

som oppfattes som ”falsk”. Det kan i slike sammenhenger være viktig å avdekke hva som gjør at en bestemt type kunnskap oppfattes som ”sann” ved å fokusere på hva som blir ekskludert. Det nye sannhetsregime i Hydro ble innført på grunnlag av blant annet økt konkurranse globalt, og i Høyanger ble det argumentert for at innføringen av APMS var avgjørende for å bevare arbeidsplasser. Effektivisering og produksjonsforbedringer ved innføringen av AMPS, ga forventninger om betraktelig reduserte kostnader og den enkelte arbeidstaker ville få en bedre forutsigbarhet og stabilitet i sin hverdag. Ledelsen påvirket i denne prosessen de ansattes atferd og det kommer ikke frem i intervjuene at de ansatte fremmet andre ”sannheter”. Det ble fokusert på å bygge en felles identitet og en kultur for forbedring der alle skulle delta. Hydros intensjon om å skape en felles forståelse ga motivasjon og aksept for å gjøre noe nytt. Men det kan reises spørsmål om hva det nye ”sannhetsregime” gjør med den etablerte samarbeidstradisjonen?

Det er verdt å merke seg at innføringen av AMPS skapte utfordringer, og i starten godtok ikke alle medarbeiderne endringene. Utskiftningen av den ”trygge leder”, skiftlederen er et eksempel på dette. Allikevel viser intervjuene aksept for den nye ”sannheten”. Etter en stund kom de gode resultatene, og viste at AMPS hadde stor betydning for organisasjonen (AMPS dokumentet). Dermed ble AMPS sett på som et nytt og legitimt sannhetsregime. Når medarbeiderne opplever et eierskap til de ulike prosessene og det utvikles en felles forståelse av virkeligheten, fører det til forutsigbarhet i forhold til hvilke intensjoner som fremmes og hvilke som uteblir. Desto mer institusjonalisert AMPS blir, jo mer forutsigbar blir produksjonen.

AMPS ga de to verkene en klar identitet, et ”jeg” og som Selznick (1997:26) beskriver vil denne institusjonaliseringen hvor organisasjonen blir ”infused with values” føre til at AMPS ikke bare ble sett på som et verktøy, men også som en tydelig norm som vokser frem og etableres i organisasjonen og gir den en ”sjel”. En felles identitet og et ”vi” vil i stor grad bidra til å redusere spenningsfeltet mellom ledelsen og ansatte, men også mellom de nye rollene områdeleder, handlingsansvarlig, fagleder og operatør.

6.1.2 Bevissthetskontrollerende makt

Lukes tredje dimensjonen beskriver bevissthetskontrollerende makt, som vil si makt til å påvirke andres interesseoppfatninger, slik at de blir i overensstemmelse med ens egne interesser (Falkum 2008, Lukes 2005). Ledelsen i Hydro var overbevisst om at AMPS ville

være positivt for bedriften. I Sunndal og Høyanger er det tydelig at ledelsen påvirket de ansatte til å oppfatte AMPS på en bestemt måte. Det var en bevisstgjøring av den enkeltes oppfatning om at intensjonen med AMPS var kostnadsreduserende, og på sikt ville bedriften vinne markedsandeler. Det ble poengtert at resultatene over tid ville bedres og i Høyanger ville AMPS kunne redde arbeidsplasser. Målet var at AMPS skulle være en standard for produksjon og forbedring i verdensklasse.

Dette viser at A (ledelsen) utøver makt over B (ansatte), en utøvelse som påvirker B sine interesser slik at de blir i samsvar med A sine interesser. Dette er spesielt fremtredende i Høyanger som er det minste smelteverket. Det kommer frem i intervjuene at de flere ganger har stått på ”stryklista” til Hydro og de ansatte har opplevd trusler om nedleggelse. På spørsmål om Høyanger har stått på stryklista til Hydro svarte operatøren følgende

”Ja, det går inn på arbeidsmoralen til folk det. Da jeg startet her så var det nesten så det var kroken på døra, og da snakket mange mye om det. Det var et viktig tema”.

Trusler om nedleggelse er en form for institusjonell makt hvor ledelsen kan bruke sin styringsrett. Det å overbevise de ansatte om at AMPS vil kunne redde arbeidsplasser gjør at de ansattes interesser blir i samsvar med ledelsen og dermed utøver ledelsen bevisstkontrollerende makt. Når ledelsen utøver bevissthetskontrollerende makt kan det blokkere B (ansatte) sine evner til å ta hensyn til egne interesser (Falkum 2008), noe som kan skape spenninger mellom ledelsen og medarbeiderne. Truslene påvirket de ansatte negativt i starten og gikk inn på den enkeltes arbeidsmoral. Men samtidig ble det poengtert at denne trusselen bidro til å øke samholdet mellom rollene. Det å arbeide for å hindre nedleggelse og vise at ”dette skal vi klare” var en faktor som reduserte spenningen mellom områdeleder, handlingsansvarlig, fagleder og områdeleder.

6.2 Agendamakt

Agendamakt handler om å avgrense hva som står på ”kartet”, hva skal besluttes, av hvem og hvordan det skal gjøres. Agendamakt handler ifølge Falkum (2008:433) om makt til å kunne definere innholdet, velge deltakere og bestemme arenaen for beslutningsprosesser. I Hydro var det den sentrale ledelsen som tok initiativet til å endre ledelses- og styringsmodell. De satt dermed den overordnede agendaen og har utvilsomt makt, men hvilke aktører får påvirke og

delta i utformingen av hva som skal stå på dagsorden? Er det utelukkende ledelsen som har agendamakt eller får også medarbeiderne innflytelse og medvirkning?

Logikken til Hydro er at det er de ”på gulvet” som kjenner problemene, og ved å la operatørene utarbeide standardiserte operasjonsprosedyrer får de tak i ”den tause kunnskapen” operatørene besitter. Det å involvere og gi de ansatte mulighet til å være med å lage nye løsninger og standarder med utgangspunkt i egen kompetanse sikrer i større grad at prosessene blir fulgt. Denne formen for organisering med involvering, samarbeid og styring nedenfra gir de ansatte mulighet til medbestemmelse og medvirkning, samtidig som ledelsen har kontroll og ansvar ovenfra. Selv om ledelsesorganiseringen ble flatere etter innføringen av AMPS, er det fortsatt en viss avstand mellom toppledelsen og medarbeiderne. Dette kan knyttes opp mot prinsipal-agent teorien hvor en aktør (prinsipalen) benytter seg av en annen aktør (agenten) til å utføre oppgaver for seg (Stiglitz 2000:202). Teorien går inn på vanskeligheter som kan finne sted mellom rasjonelle aktører når forholdet mellom dem er preget av asymmetrisk informasjon.

Både i Sunndal og Høyanger er det operatørene og handlingsansvarlig som har oversikt over hva som foregår på sitt skift og hvordan arbeidsprosessene utføres, og de har bedre oversikt enn lederne over den daglige produksjonen. Dette krever at ledelsen og de underliggende nivåene har den samme forståelsen av intensjonen med AMPS og hvordan de skal jobbe. Dersom alle oppnår den samme forståelsen vil ledelsen kunne legge mindre vekt på kontroll. På en annen side må det være en viss kontroll og ansvar ovenfra, når det er ledelsen som ansvarliggjøres, og kontrollen kan dermed oppfattes som for omfattende. Dette kan føre til at spenningsforholdet mellom områdeleder og de andre rollene som ble innført ved APMS øker. Intervjuene viser derimot ikke at dette var et problem, det å bli kontrollert og målt ble utelukkende beskrevet som en positiv kontroll der de fikk vist frem sitt arbeid.

6.2.1 Medbestemmelse, medvirkning og ansvar for gjennomføring

Intensjonen med AMPS var å bygge en kollektiv maktfordeling, der makt skulle delegeres til de ulike rollene. Ved endring av ansvar og makt nedover i organisasjonen vil tillitt oppover være essensielt og det er av stor betydning at medarbeiderne kan gå til sin leder og fortelle om egne feil uten fare for å bli sanksjonert. Dersom medarbeiderne vet at slike feil kan føre til sanksjoner settes tillitsforholdet på prøve. Dette øker spenningsforholdet mellom de ulike rollene. Det gjelder å bygge en kultur der det er greit å feile og lære av dette. Det vil derfor

kunne antas at en felles forståelse av intensjonen og grunnleggende gjensidig tillitt nedover og oppover i organisasjonen kan bidra til å redusere spennet mellom områdeleder, handlingsansvarlig, fagleder og operatør i Sunndal og Høyanger. Denne delegeringen av ansvar viser på en annen side en form for myndiggjøring av alle nivåer i organisasjonen, som var en del av intensjonen. AMPS har på den måten bidratt til å minske spenningsforholdet i de ulike rollene og i relasjonen mellom rollene. Den enkelte operatør og handlingsansvarlig får mulighet til deltakelse, medbestemmelse og medvirkning ved at de som oppdager feil eller ser forbedringsmuligheter har ansvaret for å registrere dem, dokumentere årsaker og fremme forslag til løsninger. Dette er noe informantene opplever som positivt, og forbedringsarbeidet blir av samtlige trukket frem som en arena der de får mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag, noe som oppleves å være motiverende. Dette vil i stor grad være knyttet til Lukes andre dimensjon, der medarbeiderne får velge agendaer for hva det skal fokuseres på, og hva som kommer på dagsorden.

I både Sunndal og Høyanger er det forbedringsgrupper som jobber systematisk for å bedre de ulike prosessene. Disse deltakerne vil i stor grad ha agendamakt, da de kan definere innholdet og utvikle standardene. Standardene skal deretter diskuteres med hvert skift for at alle skal kunne komme med innspill. Dette viser at alle deltar og får på den måten mulighet til å påvirke agendaen. Samtlige informanter opplever at de har stor påvirkningsmulighet innenfor sitt skift. Jeg tolker det slik at operatørene, fagledere og de handlingsansvarlige i stor grad har frihet til å endre og utforme arbeidsoppgavene slik at de oppnår best mulig effektivitet uten at områdeleder griper inn. Dette vil bidra til å redusere spenningsnivået mellom områdeleder, handlingsansvarlig, fagleder og operatørene. AMPS har påvirket rollene på en slik måte at alle de ansatte inkluderes og får muligheten til å gi innspill til utformingen av dagsorden og sin egen arbeidshverdag. På en annen side vil den endelige beslutningen om endringen måtte godkjennes av områdeleder eller enhetsleder, noe som kan tale for økt spenning i den grad disse lederne endrer forslagene som kommer fra de ansatte.

Kontroll er et grunntrekk ved organisasjoner og en form for makt. Kontroll kjennetegnes ofte av en negativ konnotasjon, men måten kontrollen utføres på vil være avgjørende for om den oppleves som positiv eller negativ. Ut fra intervjuene er det tydelig at operatørene og de handlingsansvarlige ikke opplever måling og ukentlig observasjon av arbeidsutførelse som en negativ form for kontroll. Snarere tvert imot opplever de dette som en naturlig del av sin arbeidshverdag og det å få tilbakemeldinger på hva de gjør oppleves som motiverende. De

uttrykker også at denne kontrollen bidrar til at de gjør jobben ordentlig, da de ansatte aldri vet når det blir foretatt SOP-WOC. Dette kan beskrives som en form for ”usynlig makt” og som Lukes (2005) hevder er makt på sitt mest effektive når den er minst observerbar.

”Jeg vil ikke si dette er overvåking, fordi hvis du regner dette som overvåking så er det på grunn av at du ikke gjør ting rett hver gang. For hvis du gjør ting rett hver gang, så kan han bare overvåke så mye han vil”.

Handlingsansvarlig

På Høyanger er det områdeleder som gjennomfører SOP-WOC, mens i Sunndal er denne kontrollen i større grad fordelt utover de ulike rollene. En av de handlingsansvarlige på Høyanger mente det fungerte fint med områdeleder som går SOP-WOC, og argumenterer for at det fort ville blitt 100% riktig hele tiden om handlingsansvarlig eller operatørene skulle gått disse rundene, da alle vil at sitt skift skal ligge godt an.

”Om handlingsansvarlige eller operatører skulle gått disse rundene tror jeg det er fort at du havner på 100% hele tiden, og da er meningen med det borte..., så jeg mener det er positivt slik det er i dag”.

Handlingsansvarlig

At en person som ikke til daglig jobber i prosessen, gjennomførte denne observasjonen opplevdes som positivt. Det at ansatte på Høyanger beskriver det som positivt at arbeidsobservasjonen utføres av områdeleder kan ut fra maktteori forklares ved at operatørene og de handlingsansvarlige har stor grad av agendamakt og beslutningsmakt i forhold til utformingen av standardene. Det avgjørende er at de får mulighet til å øve innflytelse over eget arbeid gjennom direkte deltakelse. Deres reelle medvirkning medfører at de aksepterer at områdeleder utfører SOP-WOC. Om de ikke hadde hatt makt til å sette agendaen eller være delaktige i ulike beslutninger kunne denne formen for kontroll av arbeidsutførelse oppleves som negativ og som en trussel mot den enkelte. Med inkludering og medvirkning på alle nivåer antas både spennet og konfliktene å bli redusert. På en annen side om det bare er områdeleder som går disse rundene, kan de fort bli en flaskehals, siden de ikke er til stede om kvelden og helgene. Områdelederen kan også mangle nærhet til prosessen, da de ikke jobber i produksjonen hver dag. Dette kan medføre økt spenning mellom rollene hvis operatørene og de handlingsansvarlige opplever at områdelederen ikke har kompetanse og god nok innsikt i

prosessene til å gjennomføre denne observasjonen. Dette taler for at en rotering av SOP-WOC rundene slik det er i Sunndal, hvor både områdeleder, fagleder, handlingsansvarlig og operatørene deltar. Områdelederen i Sunndal la vekt på at hvis alle fikk ta del i gjennomføringen ville det gi større grad av eierskap og medvirkning.

Ved at de ulike rollene tildeles ansvar for denne gjennomføringen vil spenningen reduseres mellom områdeleder, handlingsansvarlig, fagleder og operatør. Alle får bedre innsikt i arbeidet og det oppnås en større forståelse for de andre rollene, samt at denne formen for inkludering og eierskap vil kunne gi handlingsansvarlig og operatørene opplevelsen av mindre kontroll.

Agendamakt kan ifølge Falkum (2008) avgrenses til medbestemmelse, men jeg har valgt å utvide denne makten også til å gjelde medvirkning. Agendamakten vil etter innføringen av AMPS gjelde medarbeiderne i det daglige arbeidet og denne formen for organisering vil gi den enkelte medarbeider mer makt og muligheten til å påvirke, sette agenda og dagsorden i like stor grad som utvalgte representanter som tillitsvalgte og fagforeninger. Økt medvirkning blant operatørene reduserer spennet mellom operatørene og de andre rollene betraktelig. Et eksempel viser operatørens innflytelse

”Vi er sterkt involvert i selve forbedringsarbeidet med å lage SOPer. Både det å forme SOPer og ikke minst følge opp SOPer”.

Operatør

De to verkene velger ulik fremgangsmåte når det gjelder gjennomføringen av SOP-WOC. I Høyanger har områdeleder all makt, mens i Sunndal er denne makten formelt sett delegert til flere. Men er det egentlig slik det er? I Sunndal må de ansatte ha godkjenning av endringer fra områdeleder, noe som viser at beslutningsmakten i begge verkene ligger hos områdelederen, uavhengig av hvor mange som inkluderes i disse rundene. Men på en annen side vil de ansatte i Sunndal ha større medvirkning enn de ansatte i Høyanger, noe som taler for at spenningsforholdene mellom rollene vil kunne være mindre i Sunndal enn i Høyanger. Men det må poengteres at en mulig årsak til denne ulikheten mellom de to smelteverkene kan være antall ansatte. Høyanger er et lite verk med omtrent en femtedel av antall ansatte i Sunndal. Det at områdelederne i Sunndal alene skulle gjennomføre SOP-WOC i alle produksjonsenheter kan antas å være tidsmessig vanskelig.

6.2.2 Direkte deltakelse gjennom forbedringsgrupper

Det norske arbeidslivet er kjennetegnet av at arbeidstaker selv deltar i direkte forbedrings- og implementeringsprosesser. Denne formen for medvirkning kommer til syne gjennom de ulike forbedringsgruppene i Sunndal og Høyanger der alle er jevnbyrdige deltakere. I disse gruppene deltar i ulik grad operatører, handlingsansvarlige og områdeledere og alle informantene poengterer at disse forbedringsgruppene oppleves som positivt. Det å bli inkludert fører til engasjement som igjen gir en følelse av å bidra. De opplever at innspillene de kommer med blir hørt av ledelsen og når de foreslår noe, blir det som regel gjennomført.

En informant uttrykte det slik

”Du føler ikke at du snakker for døve ører”.

Operatør

Dette viser at operatørene og de handlingsansvarlige har stor medvirkning med hensyn til hva det skal fokuseres på, og makt til å endre og påvirke sin egen arbeidshverdag. Dette blir betegnet som direkte (individuelle) deltakelse (Falkum 2008, Levin m.fl. 2012 & NOU 2010:1). Det at operatørene i Sunndal får delta i utformingen av SOPen oppleves som positivt da de som jobber ”på gulvet” vet hvor skoen trykker og at de får delta i utformingen av prosedyrene viser at de i stor grad har agendamakt. Makten er her delegert til medarbeiderne og operatørene opplever det som givende å bli inkludert i denne prosessen. Det gir et eierskap til det som skjer i organisasjonen, og derigjennom motivasjon til å gjøre en best mulig jobb. Spenningen mellom operatørene, de handlingsansvarlige, fagleder og områdeleder vil bli betydelig redusert ved denne formen for direkte deltakelse.

Forbedringsarbeidet er blant annet organisert via daglige morgenmøter. På disse møtene kommer agendamakt til syne ved at det avgrenses hva som skal stå på ”kartet”. En svakhet som nevnes er at operatørene bare har anledning til å delta noen ganger, da ikke alle skiftene prioriterer dette møtet. Her blir agenda for dagen satt og om de ikke deltar hvordan skal de da få informasjon om eventuelle avvik? På en annen side har ikke alle mulighet til å forlate maskinene for å delta på disse møtene, noe som igjen reduserer muligheten for medvirkning og kan øke spenningen mellom operatørene og de andre rollene om viktige beskjeder ikke kommuniseres videre til operatørene.

6.2.3 Ny organisering

En flatere ledelsesorganisering med flere roller kan også medføre uklar ansvarsfordeling og ulikheter i besittelsen av kunnskap og hvem som besitter agendamakt. I Høyanger og Sunndal var det en tydelig uklarhet rundt handlingsansvarligrollen. Det var stor variasjon i rolleutformingene avhengig av hvem som var handlingsansvarlig. Denne variasjonen førte til at det oppsto et spenningsforhold mellom de handlingsansvarlige og også mellom de handlingsansvarlige og områdeleder, fagleder og operatør. Flere utsagn i intervjuene forteller at det var store ulikheter blant de handlingsansvarlige, noen steder var de velfungerende, andre steder var operatørene usikre på hva rollen innebar med tanke på myndighet, ansvar og utøvelse av ledelse. I intervjuene ble det videre påpekt av områdeleder, fagleder og operatører at de i ulik grad opplevde at det var for mange handlingsansvarlige og at dette ledernivået fremsto som tvetydige både med tanke på ansvarsdeling, oppgavefordeling, beslutningsmakt og myndighet.

Delegering nedover i organisasjonen vil vanligvis øke behovet for koordinering og som Engelstad m.fl. (2003:170) viser til kan denne formen for koordinering skje på to måter. Enten ved at makt til å gi ordre tillegges enkelte personer eller gjennom utvikling av organisasjonskultur. I Sunndal og Høyanger ble makt til å gi ordre tillagt områdeleder, mens handlingsansvarlig som har ansvaret for arbeidsprosessene på det enkelte skiftet, ikke har myndighet i reell forstand. Dette kan føre til at det oppstår spenninger mellom handlingsansvarlig og områdeleder. Områdeleder vil kunne komme i konflikt med de handlingsansvarlige da det vil knyttes usikkerhet til om de handlingsansvarlige skjønner områdeleders intensjoner og at de handler i tråd med disse intensjonene. Flere områdeledere beskriver at de ønsker at de handlingsansvarlige leder i større grad enn de gjør i dag. Ifølge AMPS dokumentet er de ikke ledere, men det poengteres at flere av de handlingsansvarlige ikke er villige til å ta de store kampene, men adresserer de til områdeleder. Områdeleder i Sunndal ønsker å kunne kreve mer av de handlingsansvarlige og en tydeligere ledelse på hvert skift.

”Noen handlingsansvarlige er brukbare til å gå inn og påpeke, andre sliter vi med. Det er ikke så mye rift om jobben som handlingsansvarlig. Fordi, det er ikke så veldig godt betalt”.

Områdeleder

Det er tydelig at AMPS har gitt et stort fortolkningsrom når det gjelder rollen handlingsansvarlig. Hvordan områdeleder oppfatter og tolker hva den handlingsansvarlige skal gjøre er annerledes enn hva den handlingsansvarlige tolker. Dette fortolkningsrommet og uklarhet i forventninger mellom områdeleder og handlingsansvarlig bidrar til at det oppstår spenninger mellom disse to rollene. Det er ikke bare områdeleder som savner at handlingsansvarlig er synlig, dette går også andre veien da flere av de handlingsansvarlige påpeker at de ønsker mer og bedre kontakt med områdeleder. Noen av områdelederne beskrives som lite synlige, da de sitter inne på kontoret hele dagen.

“Vi savner en synlig leder som involverer ansatte fra flere områder for å skape et fellesuttrykk”.

Handlingsansvarlig

Den nye organiseringen innførte også rollen fagleder, som har et teknisk ansvar i prosessene og spesielt for standardiseringen. Denne rollen er gjenstand for motstridende forventninger og her er forskjellen tydelig mellom de to verkene. I Sunndal blir faglederen beskrevet som viktig og sentral i det daglige arbeidet. Fagleder for elektrolyse i Sunndal mener det er viktig å snakke med folk på gulvet, og for å lykkes som fagleder handler det om å være til stede. I Høyanger fremkommer det at de fleste henvender seg til områdeleder selv om de er klar over at de skal gå til fagleder. Dette skyldes at områdelederen tar tak i problemene med en gang, mens fagleder buker mer tid. Det å forbigå et ledd i organisasjonen viser tegn på manglende legitimitet og kan forårsake økt spenningsforhold mellom fagleder og de andre ansatte. De ansatte i Sunndal er i større grad enn i Høyanger innforstått med hvordan de skal bruke faglederrollen. I Høyanger poengterer flere av informantene at rollen som fagleder oppleves som usynlig, flytende og at deres arbeidsoppgaver er uklart beskrevet. En av informantene uttrykker at han aldri har hatt en jobbrelatert samtale med faglederen, mens en annen på spørsmålet om hva som er faglederens oppgave svarer som følgende

“Nei, det må jeg ærlig innrømme at det er ikke så mye vi verken hører fra eller ser til eller vet om, for å si det slik, for å være helt ærlig”

Handlingsansvarlig

Relasjonen mellom fagleder og områdeleder er bedre i begge verkene, noe faglederne selv bekrefter.

”Vi har mer kontakt med områdelederen enn handlingsansvarlig og operatør”.

Fagleder er ingen lederrolle som er knyttet opp mot myndighet og nettopp dette skaper utfordringer og spenninger mellom fagleder og spesielt rollene handlingsansvarlig og operatør. Fagleder vil oppleve et gap mellom ansvar og myndighet. De har ansvar for og er frie til å endre prosessene, men på en annen side må de ha godkjenning fra sin leder hvis de vil endre noe. Fagleder innehar ingen reell myndighet og en av informantene poengterer dette

”Jeg har ikke noe myndighet om å kunne gi en advarsel eller permisjon eller den type ting. Det kunne like så godt hatt et annet navn enn fagleder”.

Fagleder

6.2.4 Manglende kommunikasjon

En handlingsansvarlig i Høyanger poengterer at dårlig kommunikasjon mellom rollene anses som en utfordring. Det er samtidig mange prosessendringer som pågår hele tiden og det oppleves at slike endringer ikke kommer ut til de ansatte. Endringer oppdages ofte ved en tilfeldighet. Det er her tydelig at det er i relasjonen områdeleder/enhetsleder og nedover til skiftene at det svikter.

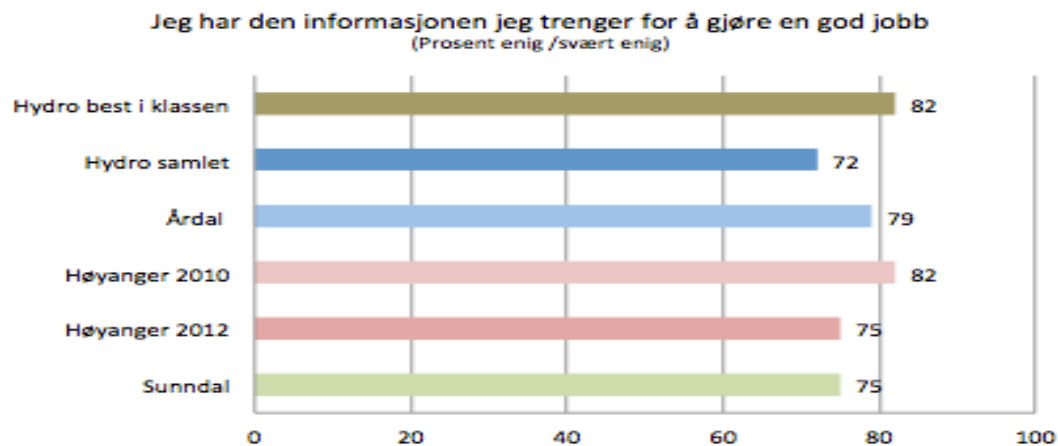
”Nettopp informasjonsflyten ser vi at vi ikke er helt i mål på ennå, det er faktisk en av de største utfordringene slik jeg ser det. En enhetsleder og områdeleder kan alltid gi informasjon som de handlingsansvarlige ikke får rett. Det skal jo gå gjennom flere ledd, så det er en utfordring”.

HR

”Det er en del manglende opplysninger som burde ha kommet ut, og at samme opplysninger skulle blitt gitt til alle... Det som er mest negativt er kommunikasjonen på skiftet fra områdeleder og enhetsleder, ellers så er det ganske bra ”.

Handlingsansvarlig

Figur 7 (Falkum og Ringen)



Denne grafen bekrefter en økning i antall ansatte som sier at informasjonen ikke er tilstrekkelig. Prosentandelen som mener de har den informasjonen de trenger for å gjøre en god jobb har gått ned siden 2010 samtidig med innføringen av AMPS. En av grunnene til at prosentandelen har gått ned kan være at informasjonsflyten nå går gjennom flere ledd før den når mottaker og dermed er faren større for at informasjonen har endret innhold. Dårlig kommunikasjon og ulik informasjon er dermed en medvirkende årsak til at spenninger mellom alle rollene oppstår, her eksemplifisert av utsagn fra HR, handlingsansvarlig og undersøkelser gjennomført i Hydros verk.

6.3 Beslutningsmakt

Det kan sies at makt er på sitt mest synlige i prosesser hvor det skal fattes beslutninger. Hvem som får delta i beslutningene som treffes kan observeres og de som får gjennomslag for sine forslag har mer makt enn de som ikke gjør det. Det er her Robert Dahls definisjon av makt "A får B til å gjøre noe han ellers ikke ville gjort" kan observeres (Lukes 2005). Beslutningsmakt i arbeidslivet er knyttet til posisjoner. Hvem som har rett til å ta avgjørelser er gitt i lov og avtaleverk, men hvordan denne myndigheten utøves er ikke bestemt i samme grad. Det er en felles enighet om at de ansatte skal delta i beslutningsprosesser og som Hagen & Pape (1997:17) påpeker vil denne deltakelsen ha en positiv innvirkning på verdiskapningen i den enkelte virksomhet

Innføringen av AMPS ble vedtatt av Hydro sentralt og det er ingen tvil om at deres makt er på sitt mest synlige i beslutningsprosessen ved innføringen. Ledelsen viste også tydelig

beslutningsmakt når de valgte å si opp daværende direktør i Høyanger som strittet imot innføringen. Dette uttrykker et krav om oppslutning, som også gjaldt de handlingsansvarlige som i tidlige faser ble byttet ut om de ikke var ”tøffe” nok. Den nye ledelsesstrukturen gjorde det nødvendig med en omfordeling av de formelle maktposisjonene. Tidligere var det en formell organisering med en ovenfra og ned struktur. Nå ble ansvar fordelt mer utover de enkelte skiftene.

”Det var noen oppstarts utfordringer på grunn av amerikansk lederstil..., vi har fått en mykere lederstil etter AMPS, men det tok tid å finne rett stil”.

Tillitsvalgt

Med AMPS kom kravet om en mykere lederstil hvor medvirkning og fokus på den ansatte ble en nødvendighet. Den representative medbestemmelsen i selve beslutningsprosessen kan bestå av avtaler, forhandlinger og drøftinger. Ledelsen er pliktig til å ta opp saker med representanter for de ansatte, i henhold til lov- og avtaleverk. Spørsmålet blir om det representative utvalget har reell medbestemmelse, og om antall representanter som deltok i beslutningsprosessen hadde betydning for iverksettingen av AMPS?

6.3.1 Tidlig inkludering av fagforeninger og tillitsvalgte

I både Sunndal og Høyanger ble fagforeninger og tillitsvalgte tidlig inkludert i denne prosessen. De gis dermed medbestemmelse i beslutningsprosesser som angår virksomhetens fremtid og har dermed beslutningsmakt. De tillitsvalgte hadde ikke makt i forhold til avgjørelsen om AMPS skulle innføres, men i det videre arbeidet med AMPS og hvilke nødvendige tiltak som måtte gjøres for å nå intensjonen. De tillitsvalgte fikk beslutningsmakt og eierforhold til endringsprosessene. Ifølge Hagen & Pape (1997:21) kan representative ordninger og deltakerdemokrati betraktes som komplementære strategier, og det antas at et representativt system som ikke gir den enkelte innflytelse over egen arbeidsplass vil kunne være sårbart. Det avgjørende her vil være de tillitsvalgtes kontakt med sine medlemmer. Om denne kontakten er dårlig og de har liten kunnskap om den enkeltes ønsker og situasjon, antas det at de ansattes opplevelse av innflytelse reduseres betraktelig. Intervjuene sier ikke så mye om denne kontakten, men det poengteres at det beste den tillitsvalgte kan gjøre er å oppsøke medarbeiderne på arbeidsplassen. Det å være en skiftorganisasjon er en utfordring for de ansatte i forhold til å kunne delta på de innkalte møtene på avdelingsnivå. Om de tillitsvalgte

klarer å videreformidle medlemmenes ønsker, og om de evner å bringe informasjon fra ledelsen til de ansatte, vil være avgjørende for iverksettingen. Dette vil redusere spenningen mellom ledelsen og de ansatte og mellom de ulike rollene i betydelig grad. Spenningen mellom rollene ble på de to verkene redusert ved at medlemmene opplevde at de blir hørt og forstått samtidig som de via dette fikk et tidlig eierforhold til AMPS. Intervjuene bekrefter dette, men vektlegger også at prosessen tok tid før aksepten ble stadfestet. De tillitsvalgte sin tidlige overbevisning og positive kunnskap, var avgjørende for dette utfallet.

Enhver organisasjon forutsetter struktur og organisasjonshierarkiet skaper forutsigbarhet, effektivitet og orden (Engelstad m.fl.2003:169). Ethvert hierarki kan føre til maktforskjeller som igjen kan bidra til å øke spenningene internt. Ledelsens beslutning om innføringen av AMPS får legitimitet om den oppleves som effektiv av de som styres. I Norge er det en lang tradisjon for demokratisk ledelse, der de ansatte forventer medbestemmelse gjennom fagorganisering i beslutninger som fattes (Engelstad m.fl. 2003:170). Dermed blir det avgjørende om ledelsen klarer å oppnå en felles forståelse for sin beslutning fra de ansatte. At de ansatte får delta og påvirke beslutningene som fattes, både gjennom tillitsvalgte og gjennom direkte deltakelse gir en økt forståelse av intensjonen med innføringen, og derigjennom kan dette redusere motvirkning og spenning.

6.3.2 Endringer i den etablerte samarbeidstradisjonen

Det er ingen tvil om at AMPS rokket ved den etablerte samarbeidstradisjonen på skiftene da det ble besluttet at rollen som skiftleder skulle fjernes. Dette skapte store debatter på begge de undersøkte smelteverkene. En av informantene forklarer det slik

”Tidligere var det skiftleder som tok alle avgjørelser: de var prester, psykologer og formenn på en gang. Mange gikk til arbeidslederen med spørsmål og problemer. Det var et tap da de ble borte”.

Avdelingsleder, vedlikehold

Intensjonene i den nye ledermodellen var å skape mer synlig ledelse, mer delegert og kollektiv ledelse, hvor ansvar og myndighet i større grad skulle være nærmere arbeidsprosessene. De «nye» rollene ble rekruttert fra eksisterende skiftformenn, men også fra operatørene. Noen skiftformenn ble handlingsansvarlige, og med deres livslange erfaring i

verket og deres områdekompentanse som også bygger på bred kunnskap i de ulike prosessene, kan det være vanskelig å endre sin utførelse av lederoppgaver til å bare koordinere skift og opptre som «best blant likemenn». Den gamle formannen som nå ble fratatt personalansvar opplevde en betydelig reduksjon i makt og myndighet. Som skiftformann hadde de mulighet til å få gjennomslag for sine forslag, men som handlingsansvarlige mistet de denne muligheten for beslutningsmakt.

Dette kan knyttes til den første maktdimensjonen (Lukes 2005). Den tidligere skiftlederen hadde legitimitet og deres rolle ble sett på som essensiell. De ga trygghet og veiledning til de ansatte. De hadde oversikt over alle områder og de hadde makt til å ta avgjørelser. Etter innføringen av AMPS ble denne rollen fjernet og delt opp i flere roller hvor beslutningsatferden ble flytende. Dette kommer til syne i intervjuene der flere poengterer at det er en observerbar forskjell i utøvelsen av rollen som handlingsansvarlig. Tidligere skiftformenn tolker rollen annerledes enn de som ikke har vært skiftformenn. Dette gjør at spenningsfeltet øker mellom de handlingsansvarlige og mellom handlingsansvarlig og operatører ved at rollen framstår som uklar og utføres ulikt.

Nå er det områdeleder som har beslutningsmyndighet mens fagleder og handlingsansvarlig ikke har dette. Denne myndigheten og den ansattes opplevelse av egen myndighet er uklar i både Sunndal og Høyanger. Rollen handlingsansvarlig kan sies å inneha et stort fortolkningsrom, noe som bidrar til at spenninger oppstår. De handlingsansvarlige opplever at det oppstår interessekonflikter og at de blir stående i et motsetningsfylt krysspress mellom operatør og områdeleder.

”Det var lettere før når det var en formann. De ble mer respektert og de hadde myndighet til å si ting. Handlingsansvarlig er jo bare den som..... tar imot kjeft. Du blir ikke mer verdt selv om du er handlingsansvarlig”.

Handlingsansvarlig

Det er nettopp dette Lukes kritiserer Dahl for. Han mener det må være et tydeligere skille mellom besittelsen av makt og utøvelsen av makt. Det kan dermed stilles spørsmåltegn ved Hydros rollebeskrivelser etter innføringen av AMPS, og da spesielt den handlingsansvarliges rolle. I Høyanger arbeider det åtte medarbeidere på ett skift. Av disse åtte er det fire med roller, tre handlingsansvarlig og en med utvidet ansvar og det er fire operatører. Det er like

mange med roller som uten og en kan jo stille spørsmål om dette har noen hensikt, da flere påpeker at operatørene og de handlingsansvarlige i stor grad utfører de samme oppgavene.

”Det blir for mange roller på få personer. Jeg tror det hadde vært mer oppbyggende for den som har rollen at det hadde vært gitt mer ansvar og at de personene som føler at de ikke gjør noe for rollen sin, de bare tar imot pengene liksom kunne vært operatører. Jeg tror det hadde vært positivt”.

Handlingsansvarlig

6.3.3 Handlingsansvarlig – mellom barken og veden

De handlingsansvarlige selv beskriver sin rolle som en koordinator og planlegger av de daglige arbeidsoperasjonene. De har ansvar for flyten og at arbeid blir gjort på riktig måte. De er ansvarlige på sitt skift, men om de ser på seg som ledere er uklart. Noen mener de ikke innehar en lederrolle mens andre opplever at de har forholdsvis stor myndighet. Det kommer frem i AMPS-dokumentasjonen at handlingsansvarlig ikke er en lederrolle, men samtidig er det flere handlingsansvarlige som opplever og sier de ser på denne rollen som en lederrolle. Dette er en tydelig indikator på at det mangler informasjon og retningslinjer for denne rollen. Når ansvarsbeskrivelsen er vag og alle tolker sitt ansvar ulikt vil det føre til rollekonflikter noe som gjenspeiler seg i intervjuene der det kommer frem at handlingsansvarligrollen er en lite attraktiv rolle.

”Det er mange som er handlingsansvarlig bare fordi det har vært stopp lenge. Og fordi så mange har sagt nei til dette ansvaret. Ja, så ærlige må vi jo kunne være”.

Operatør

Det mangler en felles forståelse av rollen som handlingsansvarlig. I Sunndal mener en av operatørene det er noe uklart ved denne rollen og at det burde stilles større krav til den enkelte handlingsansvarlig. Her beskrives den handlingsansvarlige slik.

”Han er jo en arbeidskompis, samtidig så er han jo en kvasiformann. Stygt sagt men..”

Operatør

Den handlingsansvarlige befinner seg i et tydelig spenningsfelt der de må ta hensyn til krav og forventninger både ovenfra og nedenfra, de er verken ledere eller operatører men i en tydelig mellomposisjon.

”Man føler at man kommer mellom barken og veden. Du skal være lojal både oppover og nedover og det er ikke så enkelt. Det er det med både lojalitet og arbeidskollega, det er en ganske vanskelig rolle å følge”.

Handlingsansvarlig

Burde Hydro sentralt vært tydeligere på ansvaret den handlingsansvarlige skal ha og i hvilken grad og i hvilke fora de kan utøve dette ansvaret? Hvorfor de handlingsansvarlige ikke har fått beslutningsmakt kan det være flere grunner til. Ikke alle har den rette kompetansen i forhold til å håndtere personalsaker, og om beslutningsmyndighet delegeres til mange roller vil det kunne oppstå konflikter og avgjørelser kan ta lenger tid. Det som taler for at de burde hatt beslutningsmakt er blant annet at de innehar en posisjon hvor de har nærhet til de ulike prosessene og de vet best hva som foregår på eget skift. Områdelederen er i mange tilfeller ikke nære nok, da de sitter med mange administrative oppgaver. Ved å gi de handlingsansvarlige beslutningsmakt hadde de unngått å bli et mellomledd mellom operatører og områdeleder. En av de handlingsansvarlige poengterer problemet med å ha ansvar uten myndighet.

”Da vet du hvor det går, når du skal ta alt ansvaret uten å ha myndighet, så går det aldeles galt. Da stopper det bare”.

AMPS har påvirket relasjonen mellom de handlingsansvarlige og operatørene. Operatørene opplever i stor grad at de gjør de samme oppgavene som handlingsansvarlig og dermed beskrives det økonomiske tillegget for utøvelse av handlingsansvarligrollen som urettferdig. Flere handlingsansvarlige påpeker at forskjellen på handlingsansvarlig og operatør er veldig liten. Opplevelsen av urettferdighet bidrar til at det oppstår et spenningsfelt mellom rollene handlingsansvarlig og operatør. Flere operatører poengterer også at de i mange tilfeller går direkte til områdeleder med spørsmål, fordi den handlingsansvarlige ikke har beslutningsmyndighet og må ha godkjenning av områdeleder uansett. Dette utfordrer handlingsansvarligrollen og skaper en avstand og en spenning mellom handlingsansvarlig og

de andre rollene, gjennom manglede tillitt. Samtidig er dette med på å undergrave den handlingsansvarliges legitimitet. Legitimitet er ikke noe du får, det er noe du må gjøre deg fortjent til. Men det er tydelig at rammevilkårene for å skape legitimitet ikke er i tråd med den handlingsansvarliges utøvende ”makt” og kan være en utfordring med AMPS. Et av AMPS prinsippene er synlig ledelse, men lederne er ikke til stede på kveld og natt. Handlingsansvarlig er per definisjon ingen leder og har ingen beslutningsmyndighet, men har likevel ansvar på kveld og natt. Det meste taler for at de handlingsansvarlige burde få større myndighet enn de har i dag. De to verkene bør fokusere på å styrke skiftet hvor selvstyrte grupper tar kollektive avgjørelser der alle har ansvar og myndighet.

6.3.4 Spenninger mellom de handlingsansvarlige

I Høyanger beskrives relasjonen mellom de handlingsansvarlige som en utfordring og det kommer frem at det eksisterer et spenningsfelt mellom de handlingsansvarlige, noe den ene informanten tydelig uttrykker.

”ja, det blir jo tre stykker som bestemmer i stedet for en, så det... jeg syntes ikke noe særlig om det... ”, ”det er jo lettere hvis det er en som sitter på toppen og ser på alle områdene og klarer å organisere det litt...”

Handlingsansvarlig

De handlingsansvarlige er uenige i forhold til bruken av ressurser og alle vil for eksempel ha full bemanning på sitt skift. Personen som sitatet over er hentet fra, opplever at samarbeidet mellom de handlingsansvarlige kunne vært mye bedre. Den tidligere skiftlederen hadde kontroll på alle prosesser og skift. Dagens organisering medfører at de handlingsansvarlige kun har oversikt over eget skift og sitt område. Denne formen for delegert ansvar og mangel på beslutningsmakt gjør at kommunikasjon mellom de handlingsansvarlige er en utfordring og øker spenningen ikke bare mellom rollene men også internt i de samme rollene.

6.4 Iverksettingsmakt

Iverksettingsmakt er makt til å gjennomføre avgjørelsene, det er altså ikke tilstrekkelig å ha makt til å treffe en beslutninger alene (Falkum 2008, Bygdås & Falkum 2012). Iverksettingsmakt styrer det som skjer etter at beslutningen om innføringen av AMPS er fattet, og denne formen for makt er kanskje den sterkeste. Iverksettingsmakt gjør at de ansatte kan hindre at ledelsen får gjennomført beslutningene de har kommet frem til gjennom motvirkning. Denne formen for makt sees i sammenheng med medvirkning som oppstår de ansatte får mulighet til å bidra til iverksetting av beslutningen. Det handler om den enkelte medarbeider gis innflytelse over eget arbeid. For å oppnå de ønskede resultatene er det vesentlig at medarbeiderne medvirker og ikke motvirker, det vil si hindrer at beslutningene blir gjennomført etter intensjonene.

Intervjuene gjennomført i Sunndal og Høyanger viser tydelig at de ansatte har medvirket i større grad enn motvirket til at AMPS har blitt gjennomført etter intensjonen. Den enkelte arbeidstaker har deltatt i vesentlig grad og deres form for medvirkning er en styrke ved innføringen av AMPS og en av suksessfaktorene.

”Alle har fått større ansvar etter innføringen av AMPS og det gjør det lettere å styre sin egen hverdag. Det er veldig motiverende”

Vedlikehold

Områdeleder, handlingsansvarlig, fagleder og operatørene gis mulighet for å øve innflytelse over egen arbeidshverdag ved at de kan påvirke hva standardene skal gå ut på, hva som skal måles, hvordan avvik skal håndteres og ikke minst prosessen ved endringer av SOPer gjennom ulike forbedringsgrupper, der alle ansatte kan delta. Utøvelse av makten i de to smelteverkene ligger ikke bare hos ledelsen, men også hos de ansatte som inkluderes, gis medvirkning og direkte deltakelse i forbedrings- og implementeringsprosesser. De ansatte får i de to smelteverkene muligheten til å bidra til å iverksette AMPS uavhengig om de har vært med å treffe avgjørelsen om innføringen eller ikke.

Intervjuene i begge smelteverkene viser antydning til en viss skepsis blant de ansatte på alle nivåer i innføringsprosessen og da spesielt til at skiftformannen skulle fjernes.

”Det er for mange med ansvar, for mange handlingsansvarlige, og det er AMPS som har bidratt til spredning av ansvaret på mange. Ordningen med skiftformenn var bedre”.

Operatør

Dette kan det tolkes som motvirkning mot de organisatoriske endringene som AMPS ville medføre, og blant daværende skiftledere var det en liten vilje til å gi slipp på ansvar og myndighet. Dersom AMPS ble gjennomført etter intensjonen ville dette føre til en endring av ansvar og myndighet, der noen skiftledere ville få redusert sitt ansvarsområde og bli flyttet til andre områder hvor de som individuell arbeidstaker ville få en redusert betydning sammenlignet med tiden som skiftformann. Andre skiftledere ville derimot kunne bli tildelt mer ansvar og myndighet ved at de ble områdeledere. Det kan dermed være nærliggende å tolke at denne ulikheten kan føre til at det oppstår spenninger mellom arbeidstakerne ved at noen kan oppleve forskjellsbehandling. Dette understøttes av hovedtillitsvalgte i et av verkene.

”FLT formenn skulle kuttes ut i AMPS-strukturen. Vi syntes det var helt greit. Det vil alltid være noen som får en sånn rolle. En del av skiftlederne ble Handlingsansvarlige, og noen av dem klarte ikke å omstille seg og være så mye operatører og ute i virksomheten som det krever. Operatører som blir handlingsansvarlige fungerer bedre”

Videre kan slike organisatoriske endringer medføre at de ansatte ikke opplever eierskap og forstår hensikten med omstillingen og av den grunn vil de motvirke gjennom å bremse eller stoppe iverksettingen.

”Jo, det var litt motstand, det var det. Folk har vel kanskje litt behov for å bli styrt, men når vi først kom i gang så gikk det jo veldig bra”.

Operatør

Men flere av informantene ga også uttrykk for at de støttet at skiftlederen skulle fjernes, noe en av de handlingsansvarlige poengterer.

”Når formannen ble borte mistet vi en bremsekloss, de var litt konger på haugen som følte de måtte holde kortene litt til seg og for å ikke miste makten sin”.

Til tross for at materialet inneholder noen uttalelser som beskriver noe misnøye og motvirkning mot innføringen av AMPS og de endringene det medførte, var det ingen som gikk aktivt inn for å hindre at ledelsen gjennomførte de vedtatte endringene. Hydro sitt fokus på den enkelte medarbeider har gjort AMPS mulig. Det at de ansatte har fått påvirke beslutningene som fattes og aktivt deltatt i utformingen av egen arbeidshverdag gir en tydelig ansvarsfølelse og et eierskap til prosessene og forbedringene. Det kan dermed antas at ledelsens beslutning om inkludering av alle ansatte i innføringsfasen både gjennom representativ- og direkte deltakelse har muliggjort en effektiv gjennomføring og iverksetting. Det kan også tolkes ut fra intervjuene i Sunndal og Høyanger at denne inkluderingen og muligheten til påvirkning gjennom agendamakt og beslutningsmakt kan være med på å forklare de gode resultatene etter 2006. Om ledelsens strategiske valg forstås og aksepteres av den eller de det angår, vil det kunne redusere motvirkningen fra de ansatte og derigjennom redusere spenningen mellom rollene. Antakelsen om at manglende deltakelse i beslutningsprosesser kan føre til motvirkning i iverksettingsprosessen, er dermed bekreftet.

7 AMPS og den norske samarbeidstradisjonen

“Operatørene har et slags uttrykk som de bruker her i Høyanger. Det går ut på at ”kaikantene er det som teller”. Altså at de har mest mulig tonnasje ut fra kaia, og det skal være av god kvalitet og til rett tid. Den innstillingen er litt planta inn i elektrolyse, som ikke har direkte kontakt med kunden, men alle som jobber her har etter hvert skjønt at for at støperiet skal ha suksess med å levere til kunden må vi være nøyaktig. Vi må levere metaller av god kvalitet, vi må levere tonnasje og vi må levere til rett tid. Det er ikke ”de og oss”, men vi trekker mot et felles mål. Målet er at vi skal ha størst mulig tonnasje uten avvik og ha god kvalitet. Og det er kanskje en nøkkel til suksess”.

Fagleder

Det finnes ingen spesiell oppskrift på hvordan man skal utvikle og drive Lean organisering i norske virksomheter for å oppnå suksess (Johnstad m.fl. 2012). Det handler likevel om en individuell tilpasning til den enkelte bedrift og det å få alle delene av verdikjeden til å forenes. Kontinuerlig forbedring med bred involvering og medvirkning fra ansatte vil kunne sies å være en suksessfaktor for å oppnå en vellykket Lean prosess. Det sentrale vil være å skape en forening mellom Lean, medbestemmelse, medvirkning og den norske samarbeidsmodellen.

I Hydro er det tydelig å se at de demokratiske verdiene frihet, likhet og rettferdighet i forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere har formet innføringen av AMPS. Hydro har lagt til rette for at de ansatte har hatt mulighet til å organisere seg innenfor bedriften og den individuelle deltakelsen og innflytelsen over egen arbeidshverdag har vært stor. Dette viser at innføringen av AMPS har bidratt til å øke de ansattes medbestemmelse og medvirkning.

Hydros fokus på synlig ledelse trekkes frem som en sentral forklaringsfaktor for suksessen med AMPS. Noen grunnleggende verdier som gjør Lean mulig er samarbeid, en involverende og tilstedeværende ledelse, lokalt forbedringsarbeid og læring (Johnstad m.fl. 2012). Dette er prinsipper som er fremtredende i Hydro. AMPS er forankret i ledelsen og ledelsen er ifølge informantene synlig tilstede og engasjerer seg. Selv om ikke toppledelsen er synlig i det daglige oppleves ledelsen som tilgjengelig og involverer medarbeiderne sine i målutvikling, problemløsning og forbedringsarbeid i forhold til AMPS.

Thorsrud & Emerys (1970) tidligere arbeidslivsforskning påpekte samspillet og den gjensidige avhengigheten mellom medvirkningsbaserte former som avgjørende for å oppnå suksess, noe som er fremtredende i både Sunndal og Høyanger. I de to undersøkte smelteverkene vil det være rimelig å anta at den sterke involveringen av fagforeninger og tillitsvalgte tidlig i prosessen har bidratt til at AMPS har fått et medvirkningsbasert preg. Fagforeningene og de tillitsvalgte fikk delta som aktive parter i innføringen og gjennom deres deltakelse fikk de ansatte tidlig informasjon av hva som skulle komme. Aktiv inkludering og medbestemmelse kan antas å ha bidratt til økt forutsigbarhet og troverdighet ved innføringen av AMPS. For å lykkes handler det om å trekke med seg partene og få en nedenfra og opp tankegang. Sterk styring uten involvering vil fungere dårlig i et demokratisk samfunn, men samtidig er det viktig at noen peker ut kursen og formulerer tydelige mål.

Det er vanskelig å påpeke klare motsetningsforhold mellom AMPS og den norske samarbeidsmodellen, *men* en forutsetning er at ledelsen inkluderer de ansatte tidlig i prosessen og at lederstilen tilpasses. Det er også avgjørende at endringen forankres i ledernivået. Den kanskje viktigste forutsetningen er måten kontrollene utføres på. Et kontrollregime som SOP-WOK kan i utgangspunktet utfordre kjerneverdiene i den norske samarbeidsmodellen, og i et av intervjuene ble det gitt uttrykk for at fagforeningen kontaktet ledelsen og mente dette ville være en form for personlig testing av operatørene.

”Vi fikk noen telefoner fra fagforeninga, som mente vi hadde tenkt til å teste operatørene. Og det var jo helt sant i forhold til kompetanse , men vi ønsket i stor grad læring og det å gi en tilbakemelding på hva det må øves mer på”.

HR

Om denne formen for kontroll hadde vært gjennomført uten delegering av ansvar og reell medvirkning fra alle nivåer kunne fagforeningen ha rett. Intensjonen og formålet med AMPS og SOP-WOC var ikke testing og streng kontroll av operatørene, men snarere å skape en arena for å kunne gi tilbakemeldinger og kontinuerlig forbedring med bred involvering og medvirkning fra ansatte.

Tavlene og morgenmøtene og offentliggjøring av den enkelte arbeidsprosess, kan skape grobunn for utrygghet hos den enkelte medarbeider og på sikt utvikle motvirkning. Min oppfatning er allikevel at når man analyserer intervjuene samlet uttrykker ikke medarbeiderne

noen negativitet til dagens SOP-WOC kontroller. De uttrykker derimot en tilfredshet ved at de gjennomføres, da de ansatte opplever å bli hørt, får eierskap og reell medvirkning. Dette har stor betydning når det kommer til iverksettelsesmakt. Men på en annen side må forslaget og beslutningen om endringen godkjennes av områdeleder før de kan iverksettes, som har mulighet til å forkaste forslaget og dermed kan det stilles spørsmål om i hvor stor grad de ansatte har reell beslutningsmakt? Om forslag til endringer ofte blir forkastet og dersom områdeleder hele tiden gjør endringer på opprinnelige forbedringsforslag, vil det kunne føre til motvirkning fra de ansatte. I de to undersøkte smelteverkene er det tydelig å observere en maktulikhet mellom nivåene og de ulike rollene hvor beslutningsmakten i stor grad er sentralisert til områdeleder. Dette kan tolkes som en dobbeltbevegelse der vi ser at arbeidsoppgaver er blitt delegert mens makt er konsentrert. Hierarkiet er flatere men med en tydelig sentralisert makt til områdeleder og enhetsleder. På den andre siden deles og spres makt gjennom medbestemmelse og medvirkning.

Men som Cole & Adler (1993) argumenterer for kan det i Sunndal og Høyanger oppleves som om tap av autonomi blir kompensert ved involvering i den kontinuerlige forbedringen i bedriften. De ansatte får mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag ved å fremme forslag til endringer, som gjør at de lettere vil akseptere at beslutningsmakten ligger hos andre. Det at ansatte gis medbestemmelse i beslutningsfasen øker graden av medvirkning i iverksettingen av planlagte endringer. Det kan antas at de som ville motvirke og som var negative, vil medvirke ved at de får være med å påvirke beslutninger som blir tatt og derigjennom reduseres spenningen mellom rollene.

I det representative samarbeidssystemet har fagforeningene delt beslutningsmakt med ledelsen, som innebærer at de har medbestemmelse og medvirkning. Ved innføringen av AMPS ble SOPer utviklet av de tre ledergruppene i samarbeid med ansatte på skiftene, og ansatte får både medbestemmelse og medvirkning når de registrerer og rapporterer avvik og deltar i forbedringer. Dette kan knyttes til iverksettelsesmakt, men også beslutningsmakt, særlig når de vedtar å endre SOPer på grunnlag av avvik. Avvik fra standarder og endring av prosedyrer kan være en form for agendamakt. Desto mer makt ledelsen deler med de ansatte på denne måten, jo mer medbestemmelse og medvirkning får de. Innføringen og praktiseringen av AMPS gjennom denne maktdeelingen kan derfor sies å ha økt de ansattes medvirkning og medbestemmelse i de to undersøkte verkene. Medbestemmelse og medvirkning vil styrke innføringen og bruken av AMPS og omvendt vil AMPS prinsippene

styrke den enkeltes mulighet for medvirkning. Slik mine analyser viser er det tydelig å se at Sunndal og Høyanger har klart å forene Lean, makt og demokrati.

Den norske samarbeidstradisjonen og AMPS kan kombineres om de brukes og tilpasses den enkelte bedrift. En slik forening vil kunne bidra til økt produktivitet, noe som eksemplifiseres med Hydro sine resultater etter innføringen av AMPS. Det er denne kombinasjonen Ingvaldsen (2013) beskriver som ”demokratisk lean”, der han poengterer at denne organisasjonsformen riktignok kan begrense ansattes autonomi, men samtidig fører denne organiseringen til en fornying av den norske tradisjonen for demokrati og medvirkning. En slik forening vil kunne medføre en ny måte å reflektere rundt demokratiet på, samtidig som AMPS gir mulighet for en effektiv drift og kontinuerlig forbedring.

8 Konklusjon

Hensikten med oppgaven var å undersøke hva som kjennetegnet de ulike rollene etter innføringen av AMPS og om det eksisterer et spenningsfelt mellom disse rollene. Videre var formålet å finne ut om AMPS reduserer eller øker de ansattes medvirkning og medbestemmelse og om AMPS utfordrer den norske samarbeidstradisjonen.

Hva kjennetegner de ulike rollene i Hydro som AMPS førte med seg og i hvilken grad kan det sies å eksistere et spenningsfelt mellom disse rollene?

For å besvare den første problemstillingen ble kjennetegn ved områdeleder, fagleder, handlingsansvarlig og operatør sammenfattet i figur 6. Denne tabellen viser tydelig ansvarsområder, oppgaver og myndighet relatert til de ulike rollene. Med innføringen av AMPS ble myndighet til å beslutte endringer samlet hos områdeleder, og ut fra dette er det klart at rollen områdeleder har beslutningsmakt som vil si muligheten for å godkjenne en endringsprosess. De andre rollene begrenses til å inneha endringsmyndighet, som vil si den ansattes mulighet for å påvirke og foreslå endringer og forbedringer i et utviklingsarbeid.

Oppgaven viser at det i liten grad eksisterer et spenningsfelt mellom de nye rollene områdeleder, handlingsansvarlig, fagleder og operatør. Innføringen av AMPS kan knyttes til arbeidsgiver som besitter den institusjonelle makten, men det som var spesielt i Hydro er deres strategi om at AMPS skulle innføres bredt med et tydelig eierforhold hos alle. De tillitsvalgte og fagforeningene har gjennom det representative samarbeidssystemet delt beslutningsmakt med ledelsen, som innebærer at de har medbestemmelse og medvirkning. Alle de tillitsvalgte opplevde å besitte denne beslutningsmakten og deres evne til å formidle medlemmenes ønsker og informere medlemmene om hva som kom gjorde at AMPS ble akseptert gjennom tydelig involvering og en gjensidig tillitt nedover og oppover. Denne aksepten og medbestemmelsen har helt klart bidratt til å redusere spennet mellom rollene i Sunndal og Høyanger.

Delegering av ansvar viser på en annen side en form for myndiggjøring av alle nivåer i organisasjonen, som var en del av intensjonen. AMPS har på den måten bidratt til å minske spenningsforholdet i de ulike rollene og i relasjonen mellom rollene. Den enkelte operatør og handlingsansvarlig får mulighet til deltakelse, medbestemmelse og medvirkning ved at de som oppdager feil eller ser forbedringsmuligheter og har ansvaret for å registrere dem,

dokumentere årsaker og fremme forslag til løsninger. Det å vedta og endre SOPer på grunn av registrerte avvik, og det å komme med forslag til nye prosedyrer kan knyttes til både beslutningsmakt, agendamakt og til Lukes andre dimensjon, der medarbeiderne får velge agendaer for hva det skal fokuseres på, og hva som kommer på dagsorden. Denne formen for delegering av makt bidrar å redusere spenningsnivået mellom områdeleder, handlingsansvarlig, fagleder og operatørene, samtidig som det gir de ansatte økt medbestemmelse og medvirkning.

I den grad det eksisterer et spenningsfelt mellom rollene kan dette forklares ved hjelp av beslutningsmakt som er forbeholdt områdeleder. Flere av de handlingsansvarlige påpeker utfordringen ved å ha ansvar uten myndighet. Mangelen på beslutningsmyndighet og en flatere ledelsesorganisering med flere roller der spesielt rollen handlingsansvarlig ble beskrevet som uklar førte til at det ble et spenningsforhold mellom handlingsansvarlige og de andre rollene. De handlingsansvarlige opplevde også at det til tider oppsto interessekonflikter og at de blir stående i et motsetningsfylt krysspress mellom operatør og områdeleder, med forventning om å inneha ansvaret uten å ha reell beslutningsmyndighet. Min mening er at det bør være et tydeligere skille mellom besittelsen av makt og utøvelsen av makt og at de handlingsansvarlige bør gis mer myndighet enn de har i dag.

Iverksettelsesmakt er makt til å gjennomføre avgjørelser og styrer det som skjer etter at beslutningen er tatt. Min analyse viser at de ansatte har fått medvirke i vesentlig grad og via denne medvirkningen gikk ingen aktivt inn for å motvirke mot endringene AMPS førte med seg. Dette henger sammen med at de ansatte via sitt tildelte ansvar om deltagelse i standardisering av prosessene og muligheten for å følge disse opp via avviksmelding, fikk agenda- og beslutningsmakt, som igjen styrker de ansattes medbestemmelse og medvirkning og reduserer derigjennom spennet mellom rollene. Det som binder maktperspektivet og demokratiperspektivet sammen er antakelsen om at medbestemmelse og medvirkning, altså både det representative og direkte demokratiet styrker beslutningens aksept og oppslutning, øker forståelsen for intensjonen og derigjennom styrker organisasjonens og lederens evne til å iverksette beslutninger.

Reduserer eller øker innføringen av AMPS de ansattes medvirkning og medbestemmelse, og utfordrer innføringen av AMPS den norske samarbeidstradisjonen?

I de to undersøkte smelteverkene var det en sterk involvering av fagforeninger og tillitsvalgte tidlig i prosessen. De fikk ta del i beslutningene om gjennomføringen sammen med ledelsen og dette samspillet ga innføringen av AMPS et medvirkningsbasert preg. Innføringen av AMPS kan karakteriseres som et godt eksempel på den norske samarbeidstradisjonen i praksis, med tidlig involvering av alle parter gjennom både medvirkning og medbestemmelse. Ved innføringen av AMPS og deres klare mål om synlig ledelse er det en forutsetning at lederstilen tilpasses den nye organiseringen. Om lederstilen er autoritær vil de ansatte kunne få redusert medbestemmelse og medvirkning. Dette var ikke tilfellet i de to verkene der den nye flate ledelsesorganiseringen ga de ansatte mulighet for aktiv inkludering. Prinsippene i AMPS forutsatte en fordeling av makt til de ansatte, som har bidratt til økt medbestemmelse og medvirkning for den enkelte.

SOP-WOC kan oppleves som et kontrollregime og kan utfordre kjerneverdiene i den norske samarbeidsmodellen. Dersom denne formen for kontroll hadde vært gjennomført uten delegering av ansvar og reell medvirkning fra alle nivåer ville denne kontrollen ha vært i sterk kontrast til verdiene i den norske samarbeidstradisjonen. Men min analyse viser at operatørene ikke opplever målinger og ukentlige observasjon av arbeidsutførelsen som en negativ form for kontroll. De uttrykker en tilfredshet ved at de gjennomføres og beskriver det som motiverende at noen kontrollerer at de gjør jobben riktig.

Mine funn viser at AMPS ikke utfordrer den norske samarbeidstradisjonen og en kombinasjon mellom de to er fullt mulig. En forening mellom AMPS og en norske samarbeidsmodellen forutsetter en tilpasning til den enkelte bedrift og at prinsippene for medvirkning og medbestemmelse blir ivaretatt. En slik forening vil kunne medføre en ny måte å reflektere rundt demokratiet på, samtidig som produktiviteten og effektiviteten øker.

Avslutningsvis vil jeg konkludere med at Hydro har klart å gjennomføre en vellykket AMPS implementering hvor de to smelteverkene kan vise til økt produktivitet, mer effektiv arbeidsutførelse og hvor de ansatte beskriver sin arbeidsmotivasjon som høy. Men som med Lean er dette en prosess som aldri tar slutt, det handler om kontinuerlig forbedring.

Litteraturliste

Adler, P.S. & Cole, R.E. (1993). *Designed for learning: a tale of two auto plants*. *Sloan Management Review*, 34(3), 85–94.

Alvesson, M & Skoldberg, K. (2007). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2007. Studentlitteratur AB

Andersen, S. S (1997). *Case-studier og generalisering; forskningsstrategi og design*. Fagbokforlaget

Brøgger, B. (2007). *Å tjene på samarbeid*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

Bygdås, A & Falkum, E. (2012). *Lean i solnedgang. Vekst og fall i RECs Waferfabrikk på Herøya*. AFI-rapport 18/2012.

Dalen, M (2004). *Intervju som forskningsmetode – En kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget AS.

Dennis, P. (2007). *Lean Production Simplified. A plain language guide to the world's most powerful production system*. 2.utgave. New York. Productivity press.

Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. London: SAGE.

Engelstad, F. (2005). *Hva er makt?* Universitetsforlaget

Engelstad, F. (red.) (1999). *Om makt. Teori og kritikk*, Oslo: Ad Notam Gyldendal

Engelstad, F., Svalund, J., Hagen, A. M., & Storvik, A. E. (2003). *Makt og demokrati i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Falkum, E., Eldring, L., & Colbjørnsen, T. (1999). *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Centraltrykkeriet AS.

Falkum, E (1999). Grenser for medvirkning – medbestemmelse, medvirkning og bedriftsdemokrati kapittel 10 i Falkum, E., Eldring, L., & Colbjørnsen, T. (1999) *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Centraltrykkeriet AS.

Falkum, E. (2008). *Makt og opposisjon i norsk arbeidsliv. (Doktoravhandling)*. FAFO-rapport 2008:31

Foucault, M. (1982). The subject and power. I H.L. Dreyfus and P. Rabinow (eds.) *Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics*. Brighton: Harvester, 208–226

Grimstad, K. I. (2013). *Kan Lean Omsetjast til eit universelt konsept?* (Masteroppgave). Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi. Universitetet i Oslo

Hagen, I. M (1999). Bedriftsdemokrati og fordeling – makt og bedriftsdemokrati kapittel 3 i Falkum, E., Eldring, L., & Colbjørnsen, T. (1999) *Medbestemmelse og medvirkning. Bedriftsutvikling mot år 2000*. Centraltrykkeriet AS.

Hatch, M. J (2006). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*, Oslo, Abstrakt forlag AS.

Hines, P., Holweg, M. & Rich, N. (2004). *Learning to evolve. A review of contemporary lean thinking. International journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011.

Holter, H. & Kalleberg, R. (1996) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*, 2 utgave. Universitetsforlaget Oslo

Ingvaldsen, J. (2013). *Democratic Lean? Work systems in Norwegian Industry*.

Johnstad, T., Giæver, T., Holtskog, H., & Strand, T. (2012). *Lean på norsk. Med erfaringer fra Raufoss-industrien*. Vallset: Oplandske bokforlag.

Kalleberg, Ragnvald (1982), “Kvalitative metoder i sosiologisk forskning”. I Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg (red.) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (1.utgave). Oslo. Universitetsforlaget.

Kvale, S. (2006). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Levin, M., Nilsen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet : den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lukes, S. (2005). *Power: A Radical View*. Basingstoke, Palgrave, MacMillan, London

Modig, N. & Åhlström, P. (2012). *Dette er Lean. Løsningen på effektivitetsparadokset*. Stockholm: Rheologica Publishing.

Pateman, C. (1970) *Participation and Democratic Theory*, Cambridge: Cambridge University Press

Ryhaug, M. (2002), *Å bringe tekster i tale – mulige metodiske innfallsvinkler til tekstanalyse i statsvitenskap. Norsk statsvitenskapelige tidsskrift, (4)*. 303-327.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. Århundredes organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

Selznick, Philip (1997) *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Stiglitz, J. (2000): *Economics of the public sector: Third Edition*. W. W. Norton & Company

Thorsrud, E. & F. E. Emery (1964). *Industrielt demokrati. Representasjon på styreplan i bedriftene?* Oslo: Universitetsforlaget

Thorsrud, E. & F. E. Emery (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon, Eksperimenter i industrielt demokrati*, Fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF, Oslo: Tanum

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The Machine that change the world*. New York: Macmillian Publishing Company.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free press.

Arbeidsdepartementet. (2010) *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. NOU 2010:1. Oslo: Statens forvaltningstjeneste Informasjonsforvaltning

Internettreferanser

Hydro.no

1. Forbedre arbeidsprosesser

URL: <http://www.hydro.com/no/Hydro-i-Norge/Pressesenter/Nyheter/2008/Forbedrede-arbeidsprosesser/>

[Lesedato 22.04.2014]

2. Fakta om Høyanger

URL: <http://www.hydro.com/no/Hydro-i-Norge/Var-virksomhet/Her-finner-du-oss/Hoyanger-Hydro-Hoyanger-Metallverk/>

[Lesedato 02.03.2014]

3. Fakta om Sunndal

URL: <http://www.hydro.com/no/Hydro-i-Norge/Var-virksomhet/Her-finner-du-oss/Sunndal-Hydro-Sunndal-metallverk/>

[Lesedato 02.03.2014]

4. Hydros historie

URL: <http://www.hydro.com/no/Hydro-i-Norge/Om-Hydro/Var-historie/>

[Lesedato 01.11.2014]

5. Fakta om Hydro

URL: <http://www.hydro.com/no/Hydro-i-Norge/Pressesenter/Fakta/>

[Lesedato 04.10.2014]

Falkum, E., I.M. Hagen og S.C. Trygstad (2009). [Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Notat 2 Kunnskapsstatus på feltet våren 2009](#). Fafo-notat 2009:17

Falkum, E., I.M. Hagen og S.C. Trygstad (2009). [Bedriftsdemokrati, medvirkning og medbestemmelse. Notat 1 Bedriftsdemokratiets historie i Norge](#). Fafo-notat 2009:16

Hagen, I.M. og A. Pape (1997). [Medspiller eller motspiller? Ledere og tillitsvalgtes erfaringer med Hovedavtalen i staten](#). Fafo-rapport 227

Upubliserte kilder

Intervjuene er hentet fra prosjektet Lean Operations i Arbeidsforskningsinstituttet

E. Falkum/G. Ringen (2013). Seminarpresentasjon i prosjektet LEAN-operations. Hydro Høyanger

Myhre, T (2012). AMPS Principle #4 Dedicated Teams. Karmøy Electrolysis

Øversveen (2010). *AMPS dokumentet*, Aluminium Metal Produksjonssystem – Hva, Hvorfor og Hvordan

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Thea Holum Udnes

Antall ord: 20799

Vedlegg 1

Forklaringer av ord og uttrykk

Roller:

HA	Handlingsansvarlig
OL	Områdeleder
FL	Fagleder
EL	Enhetlseder
VL	Verksleder

Enheter:

Elektrolyse	(tapping, bad, anodebytte, kullskift, varmebalanse)
Anodeservice	(rodding, anodemontasje)
Karbon	(baking, brennovn, massefabrikk)

Vanlige forkortelser:

AMPS	Aluminium Metal Production System
SOP	Standard operating procedure
WOC	Walk-observe-communicate
SOP-WOC	WOC mhp. SOP (observasjon av arbeidsutførelse)
TPM (eller TPV):	totalt produktivt vedlikehold
KP-gruppe	Forbedringsgruppe (kritisk prosess)
TPM-gruppe	Forbedringsgruppe (TPM)
KF-gruppe	Midlertidig gruppe for forbedringsprosjekt
PMT	Primary Metal Technology, teknologiavdeling i Hydro Primary.
NK	Nestkommanderende (typisk til en HA)
B-operatør	Operatør med "utvidet ansvar" (ikke en HA)
Core-team	Forbedringsgruppe satt sammen på tvers av verk
VMS	Value stream mapping (optimalisering av flyt og logistikk)